



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení motivačního systému zaměstnanců organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.  
Assesment of Employee Motivation System in Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. Organization

Student: Bc. Matěj Vrána

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Matěj Vrána**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení motivačního systému zaměstnanců organizace Pelikan  
Hardcopy CZ, s.r.o.  
Assessment of Employee Motivation System in Pelikan Hardcopy CZ,  
s.r.o. Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce:**

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů literatury. Přílohy 1 a 2 byly získány z interních dokumentů organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.

V Ostravě dne 24. 4. 2015

*Bc. Matěj Vrána*

Bc. Matěj Vrána

## **PODĚKOVÁNÍ**

Velké poděkování patří Ing. Kateřině Mokré, Ph.D. za její čas, ochotu a cenné rady v průběhu psaní této diplomové práce.

Děkuji také paní Janě Bílkové, personalistce společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o., za její čas a ochotu dát mi informace o společnosti. Poděkování patří také ostatním zaměstnancům společnosti, kteří mi pomohli vyplněním dotazníku.

## OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	7
2.1	Metodika a metodologie diplomové práce .....	7
2.2	Definice motivace.....	8
2.3	Pracovní motivace .....	8
2.4	Intrinsická motivace a extrinsická motivace .....	8
2.5	Motiv .....	9
2.5.1	Potřeba.....	9
2.5.2	Zájem.....	10
2.5.3	Hodnota .....	10
2.5.4	Postoj.....	10
2.5.5	Návyk .....	11
2.6	Stimulace a stimul .....	11
2.7	Motivační proces .....	12
2.8	Přístupy k motivaci.....	12
2.8.1	Maslowova pyramida potřeb .....	12
2.8.2	Herzbergův dvoufaktorový model .....	13
2.8.3	Alderferova teorie tří kategorií potřeb .....	14
2.8.4	McClellandova teorie potřeb .....	15
2.8.5	Adamsova teorie spravedlnosti .....	16
2.8.6	Vroomova teorie očekávání .....	16
2.8.7	Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle .....	17
2.9	Motivace a výkon .....	18
2.10	Motivační systém organizace .....	20
2.10.1	Nepeněžní motivační nástroje .....	21
2.10.2	Odměňování zaměstnanců.....	22
2.10.3	Zaměstnanecké výhody .....	23
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	25
3.1	Základní údaje firmy .....	25

3.2	Historie firmy .....	25
3.3	Zaměstnanci společnosti .....	26
3.4	Hospodářské výsledky firmy v letech 2005 až 2014 .....	27
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI PELIKAN HARDCOPY CZ, S.R.O. ....	28
4.1	Odměňování zaměstnanců firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o. ....	28
4.1.1	Základní mzda .....	28
4.1.2	Motivační složky mzdy .....	29
4.1.3	Mzdové příplatky .....	32
4.1.4	Zaměstnanecké benefity .....	32
4.2	Průzkum motivace zaměstnanců .....	33
4.3	Vyhodnocení dotazníku .....	34
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	56
6	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	61
	SEZNAM ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM ROVNIC	
	SEZNAM GRAFŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

# 1 ÚVOD

Součástí každé úspěšné organizace je řízení lidských zdrojů. Tato oblast je klíčová pro dosažení kýženého úspěchu, kterým bývá zpravidla dosažení co nejvyššího zisku organizace. Urban (2013) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je velmi komplikované, protože se zabývá řízením právě lidí. U takového zdroje se musí dbát na řadu aspektů, mezi něž patří psychologické, právní a etické, které u jiných zdrojů nejsou přítomny. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit dostatečně kvalifikované pracovníky v dostatečném počtu, delegování pracovníků na správné pozice, zajištění takových podmínek, za kterých mohou práci vykonávat co nejlépe a nejefektivněji. Šikýř (2007) uvádí, že každá organizace dosahuje svých zadaných úkolů a cílů skrze své pracovníky. Organizace, která správně řídí své lidské zdroje, nabádá své manažery, aby podpořili své podřízené zaměstnance k využití svých nejlepších schopností a vědomostí ve prospěch organizace.

Jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů je motivace. Motivovat člověka znamená přimět dělat jej určitou činnost bez odporu, s potěšením. Motivovaní zaměstnanci mají velmi pozitivní vliv na celou organizaci. Pracovníci, kteří nejsou motivováni, chodí do práce mnohdy z donucení a ne vždy dělají svou práci tak, jak by měli. Tento problém se vyskytuje mnohem méně často u zaměstnanců, kteří jsou správně motivováni. Správná motivace je taková, která naplňuje potřeby onoho zaměstnance, jelikož to, co motivuje jednoho člověka, nemusí motivovat i jeho kolegu. Z tohoto důvodu je motivování lidí velmi obtížnou disciplínou.

Celá práce je rozčleněna do kapitol. Vedle úvodu a závěru se v práci vyskytují 4 další. První z nich se zabývá teoretickými východisky, které se bezprostředně týkají motivace. Vysvětluje základní pojmy, objasňuje jednotlivé hlavní motivační teorie, dotýká se také odměňování zaměstnanců v organizacích. Druhou hlavní kapitolou je představení samotné organizace. Uvádí základní údaje o organizaci, zobrazuje stav vývoje zaměstnanců a také mapuje vývoj hospodářských výsledků za posledních deset let. Další stěžejní kapitolou je samotná analýza současného stavu. Ta se skládá z popsání zaměstnaneckých benefitů a také informací o odměňování zaměstnanců společnosti. Důležitá součást této kapitoly je samotný průzkum motivace zaměstnanců. V poslední kapitole se nachází jednotlivé návrhy na zlepšení současného stavu.

K sepsání teoretické části diplomové práce byly využity české a anglicky psané odborné knihy, které objasňují pojmy a teorie spojené s motivací a taktéž se zabývají



odměňováním zaměstnanců. Tyto knihy jsou běžně dostupné ve vysokoškolských a vědeckých knihovnách. K doplnění těchto knih byly využity i internetové zdroje, jako jsou například diplomové práce z českých i zahraničních univerzit. Jako podklady pro praktickou část této práce sloužily interní dokumenty organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. a také výroční zprávy organizace, které jsou veřejně dostupné na internetovém portálu [or.justice.cz](http://or.justice.cz).

Cílem teoretické části této práce je seznámení s pojmem motivace a jejími jednotlivými základními teoriemi. Taktéž se dotýká oblasti odměňování zaměstnanců, což je oblast úzce spojená s motivací. Cílem praktické části diplomové práce je zanalyzovat současný stav motivačního programu organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. pomocí strukturovaného dotazníku a následně po vyhodnocení dotazníku poukázat na kritické oblasti a navrhnout taková řešení, která by mohla mít v důsledku zlepšující dopad na zaměstnance organizace a jejich motivaci.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době je motivace pracovníků velmi důležitou součástí oblasti řízení lidských zdrojů. Správná motivace je důležitá, protože dokáže ovlivnit pracovní výkon a nasazení zaměstnanců pozitivním směrem.

### 2.1 Metodika a metodologie diplomové práce

Samotnému zpracování dané práce předcházela výběr vhodného tématu za pomoci metody srovnávání. Bylo zvoleno téma, které spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců. Následovalo hledání firmy, která by chtěla spolupracovat. O tento druh průzkumu měla zájem společnost Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. Dalším krokem ke zpracování práce bylo prostudování odborné literatury věnující se problematice motivace zaměstnanců. Při zpracování informací byla použita metoda abstrakce, při které se oddělují nepodstatné vlastnosti od podstatných

K získání interních informací o společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. byl využit rozhovor s paní personalistkou organizace. Tento rozhovor byl polostrukturovaný a byl zaměřen na získání informací o vnitřním motivačním systému firmy a obecném chodu organizace jako jsou např. vazby ve vedení. Získávání informací probíhalo také na základě analýzy interních dokumentů organizace.

K získání dat k praktické části práce byl použit strukturovaný dotazník. Sharma (2012) tvrdí, že ve strukturovaném dotazníku se nacházejí otázky v přesně daném pořadí. Odpovědi na otázky jsou jednoduché, respondent vybírá jednu či více nabízených možností nebo hodnotí na určité škále hodnot. Kozel (2005, s. 163) uvádí, že „výhodou strukturovaného dotazníku je rychlost, jednoduché a srozumitelné zaznamenávání odpovědí, snadné zpracování. Nevýhodou je snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno“ (Kozel, 2005, s. 163). V dotazníku se nachází 28 otázek, na které respondent odpovídá tak, aby odpověď co nejlépe vystihla jeho názor. Odpovědi byly zpracovány metodou analýzy a syntézy. Na základě vyhodnocení dotazníku byla navržena opatření ke zlepšení motivačního systému společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.

## 2.2 Definice motivace

Dörnyei a Ushioda (2001) uvádí, že slovo motivace pochází z latinského slova „*movere*“, což znamená pohyb. Dále uvádí, že motivace je to, co člověka přinutí vykonat daný úkol, či jej udrží u vykonávání onoho úkolu. Jinými slovy, motivace odpovídá na otázky:

- Proč se lidé rozhodnou dělat nějakou činnost?
- Jak dlouho jsou ochotni vykonávat tuto činnost?
- Jak moc úsilí do ní vloží?

Další definici motivace nabízí Choy (2005), která tvrdí, že motivace je část hnacího motoru, který se snaží udržet vnitřní tělesný mechanismus v optimálním stavu, je zde také příspěvek vnitřních faktorů chování.

Bedrnová a Nový (2007) dále uvádí, že motivace se projevuje ve třech dimenzích:

- dimenze směru – popisuje jaký má člověk vztah k úkolu či akci, kterou má vykonat,
- dimenze intenzity – udává, jak moc chce člověk daný úkol splnit či dosáhnout nějakého úspěchu,
- dimenze stálosti- vyjadřuje odolnost jedince a vůli překonávat překážky, které jsou kladeny do cesty při vykonávání daného úkolu a to jak vnější, tak vnitřní.

## 2.3 Pracovní motivace

Tureckiová (2004) popisuje pracovní motivaci jako ochotu či přístup pracovníka k práci. Vychází z interních pocitů člověka. Často se v souvislosti s pracovní motivací zmiňují pojmy jako postoj, potřeba, zájem, hodnota apod. Tyto pojmy jsou vysvětleny v podkapitole 2.4. Dále se zmiňují motivy, které člověka přinutí si vybrat určitý druh práce a také jaké motivy jsou prostřednictvím této práce uspokojovány. Tyto se rozlišují na intrinsické a extrinsické, jež jsou popsány v podkapitole 2.3.

## 2.4 Intrinsická motivace a extrinsická motivace

Daigeler (2008, s. 64) uvádí, že vnitřní motivace, jak se také jinak říká intrinsické motivaci, se zaměřuje na chování člověka, jež je vyvoláno nějakým motivem. Při uplatňování intrinsické motivace je základem úspěchu získat informace o potřebách motivovaných lidí, jelikož tyto potřeby se nedají paušalizovat, nýbrž jsou individuální. „*Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.*“ Faktory intrinsické motivace jsou:

- obsahově atraktivní činnost,
- odpovědnost,

- zdokonalování se,
- uznání,
- výkon.

Deci a Ryan (2004) popisují vnější neboli extrinsickou motivaci jako motivaci, jejíž cílem není mít uspokojené vnitřní potřeby člověka. Extrinsická motivace je zaměřená na vnější odměny, které mohou mít jak materiální podobu, tak i sociální podobu. Daigeler (2008) doplňuje typické faktory extrinsické motivace:

- peníze,
- postavení a titul,
- výhody,
- jistota,
- pracovní podmínky.

## 2.5 Motiv

Gillernová a Šípek (2013, s. 25-26) ve své knize popisují, že motivace je tvořena „*souhrnem hybných sil neboli motivů (pohnutek)*.“ Motiv je podle nich to, co určuje směr a intenzitu jednání člověka. Motiv je také „*motivační dispozicí, která náleží do struktury osobnosti*.“ Motivační dispozice přechází v motiv tehdy, funguje-li „*součinnost vnitřního stavu a vnějšího podnětu (pobídky)*.“ Motivační dispozice mohou být jak vrozené, tak i získané. Autoři uvádí, že základními motivy jsou „*potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a hodnotové orientace, přání, cíle či ideály*.“

Bedrnová a Nový (2007, s. 22) doplňují, že motivy mohou být rozděleny do dalších dvou kategorií:

- instrumentální – mohou být označovány jako cílové, tento motiv trvá tak dlouho, dokud se u člověka nedostaví „*finální psychický stav – nasycení*“, působí tak dlouho, než je člověk dostatečně spokojen,
- terminální – tento druh motivů nemá žádný skutečný cíl, do té skupiny patří koníčky, například zájem o sport.

### 2.5.1 Potřeba

Potřeba může být definována jako nedostatek či nadbytek něčeho, co je důležité pro daného jedince. Typické pro potřebu je to, že „*má svůj objekt, je potřebou něčeho a projevuje se pravidelným obnovováním*.“ Gillernová a Šípek (2013, s. 26). Dále uvádí, že potřeby se dělí na:

- primární – to jsou potřeby biologické,

- sekundární – mezi ně patří sociální potřeby.

V pracovním životě se hovoří například o potřebě uznání za dobře vykonanou práci.

### 2.5.2 Zájem

Buchtová (2010) deklaruje, že zájmy patří do získaných motivů. Zájem člověka je dlouhodobý motiv, který je ovlivněn věkem daného člověka. Zájem se váže na určitou oblast, ať už se jedná o vědu, kulturu, sport, či práci a rozkvět firmy. Zájmy formují osobnost, jejich prostřednictvím se lidé vzdělávají, a dozívají nové informace, které můžeme předávat dál. Jsou nezanedbatelnou součástí života každého člověka, pomáhají překonávat psychicky vypjatá období.

Bedrnová a Nový (2007, s. 228) se odvolávají na definici Růžičky, podle které *„je zájem jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je zapojeno s aktivizací jeho činnosti.“*

### 2.5.3 Hodnota

Bedrnová a Nový (2007) tvrdí, že hodnoty vyjadřují subjektivní názor na danou věc, úkol či problém. Hodnoty člověk získává poznáváním nových skutečností, jež si následně vyhodnocuje z hlediska důležitosti a významu. Gillernová a Šípek (2013, s. 26) doplňují, že hodnoty jsou ovlivněny *„sociálně, historicky, kulturně.“* Taktéž rozdělili hodnoty na 2 skupiny:

- *„materiální – majetek, peníze,*
- *nemateriální – životní prostředí, svoboda, čestné jednání.“*

Buchtová (2010, s. 86) doplňuje, že hodnoty *„mají centrální postavení ve struktuře osobnosti a usměrňují lidské chování“* a jsou *„zprostředkovány socializačním procesem a v životě dospělého člověka jsou relativně stabilními složkami osobnosti.“*

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) píší, že v pracovním životě se o hodnotách mluví jako o faktoru, který ovlivňuje jak pracovní výkonnost, chování v organizaci, tak i celou pracovní kariéru. Mezi tyto hodnoty se řadí výše platu/mzdy, osobní úspěchy, uznání, ale také možnost pomoci druhým.

### 2.5.4 Postoj

Gillernová a Šípek (2013, s. 26) uvádí, že postoj *„vyjadřuje vztah jedince k určitému objektu - věci, lidem, skupině, události, činnosti, a podobně.“* Buchtová (2010) pokračuje tím, že, člověk své postoje mění nebo utváří s rostoucími osobními zkušenostmi s určitou činností, událostí či lidmi. Opakované zklamání může vést k nedůvěře. Postoje jsou ovlivněny i

kulturním a sociálním prostředím. Postoje nepodléhají velkým změnám, většinou se mění jejich intenzita. Je velmi obtížné změnit kladný postoj na záporný a opačně. „*Postoj se skládá ze tří složek:*

- *kognitivní – názory na předmět postoje,*
- *emocionální – prožívání vztahu k předmětu postoje,*
- *konativní – chování vůči předmětu postoje.* “Gillernová a Štípek (2013, s. 26)

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) rozdělili pracovní skupiny do několika skupin:

- postoje k organizaci - tyto postoje se vztahují k cílům organizace přes politiku organizace až ke kultuře podniku,
- postoje k nadřízeným – postoje k jejich způsobilosti či jejich vlastnostem a chování,
- postoje k pracovní skupině – postoje ke spolupráci a vztahům ve skupině,
- postoje k práci a jejím podmínkám – postoje k fyzickým či psychickým podmínkám práce, k výsledku práce a k odměně za vykonanou práci,
- postoje k mimopracovním podmínkám – zde se uvádí postoje k dojíždění do práce.

### 2.5.5 Návyk

Jedním ze zdrojů motivace i návyk. Návykem se stává stereotypní činnost, která je vykonávána pravidelně, člověk ji provádí automaticky. Lze jej charakterizovat také jako „*naučený vzorec chování*“. Návyky si člověk může osvojit výchovou, ale také vědomě rozhodnutím, že bude danou činnost vykonávat právě tak, jak se rozhodl (Bedrnová a Nový, 2007, s. 226).

## 2.6 Stimulace a stimul

Z manažerského hlediska je důležitá odlišit tyto dva pojmy od motivace a motivu. Hlavním rozdílem stimulace od motivace je ten, že stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku, zatímco motivace je vnitřní záležitostí. „*Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími způsoby vedoucími ke změně psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace*“ (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 228).

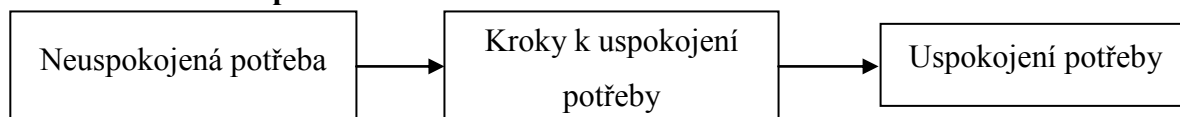
Stimulem je cokoli, co vyvolá změny v motivaci člověka. Dělí se na:

- *incentivy – jedná se o exogenní stimuly, např. zvýšení platu/mzdy při žádoucích pracovních výkonech,*
- *impulsy – endogenní stimuly, například stavy těla. Bedrnová a spol. (2008) uvádí příklad s bolavým zubem, který vyvolá motiv návštěvy lékaře.*

## 2.7 Motivační proces

Donelly, Gibson a Ivancevich (1997) mají za to, že počátečním bodem procesu je neuspokojená potřeba. Z toho důvodu člověk podniká kroky, které ho dovedou k úspěšnému uspokojení jeho potřeby. Dosažením uspokojení oné potřeby se motivační proces uzavírá.

**Obr. 2.1 Motivační proces**



Zdroj: Vlastní zpracování (2014)

## 2.8 Přístupy k motivaci

V literatuře můžeme najít mnoho konceptů motivace, například Maslowovu pyramidu potřeb, Taylorovu motivační teorii, Hullův motivační proces, Herzbergův dvoufaktorový model, Vroomovu teorii očekávání, Adamsovu teorii rovnosti, Alderferovu teorii tří kategorií potřeb, či McGregorovu teorii X a Y.

### 2.8.1 Maslowova pyramida potřeb

Gillernová a Šípek (2013) píší, že Abraham Maslow vytvořil pyramidu lidských potřeb, kde v základním patře jsou fyziologické potřeby. O patro výše se nachází potřeba bezpečí nebo jistoty. Pyramida pokračuje potřebou lásky a sounáležitosti, dále potřebou úcty a uznání a jako nejvyšší stupeň pyramidy se uvádí potřeba seberealizace. Aby se člověk dostal do vyšších pater této pyramidy, musí být uspokojeny ty potřeby, které se nachází v patrech nižších.

**Obr. 2.2 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: ŠTĚPANÍK, Jaroslav (2003, s. 98)

V organizacích se dají jednotlivé potřeby vysvětlit například způsoby, uvedenými v tabulce číslo 2.1.

**Tab. 2.1 Maslowova teorie v praxi**

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika na pracovišti
Potřeba jistoty	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání	peníze, pochvala
Potřeba seberealizace	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. (2000, s. 41)

Armstrong (2010) poukazuje na fakt, že teorie Abrahama Maslowa čelí kritice. Podle některých odborníků nejde striktně říct, že po uspokojení jedné potřeby bude následovat uspokojení následující potřeby. Odborníci to zdůvodňují tím, že lidé mají různé priority. Sám Maslow přiznal pochybnosti o striktním hierarchickém uspořádání potřeb.

### 2.8.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Někdy se také nazývá jako motivačně-hygienická teorie. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 139) tvrdí, že Frederick Herzberg vytvořil tento model, když zjistil, že určité situace vytvářejí pocit spokojenosti a naopak určité situace přinášejí pocit nespokojenosti. „*Pokud je na pracovišti hluk, vyvolá to nespokojenost pracovníků.*“ Opačnou situaci si lze jen těžko představit. Herzberg pojmenoval ty faktory, které působí negativně, čili způsobují nespokojenost, jako hygienické faktory. Faktory působící pozitivně pojmenoval jako motivační faktory. Přehled jednotlivých faktorů se nachází v tabulce 2.2. Armstrong (2009) poukazuje na fakt, že Herzberg přišel na to, že peníze mají zpravidla jen krátkodobý účinek v komparaci se spokojeností plynoucí ze samotné práce.



**Tab. 2.2 Hygienické a motivační faktory**

<u>Faktory hygienické (disatisfactory)</u>	<u>Faktory motivační (satisfactory)</u>
Pracovní řády, směrnice	Výkon
Technické vedení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům	Uznání
Osobní život	Odpovědnost
Výdělek	Služební postup

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. (2006, s. 140)

Stejně jako u teorie Abrahama Maslowa i zde Armstrong (2010) zmiňuje, že i Herzbergův model byl podroben kritice. Je kritizován, protože nebyl zkoumán vztah mezi spokojeností a produktivitou. Bylo řečeno, že dvoufaktorový model je jasným výsledkem odpovědí na dotazníkové šetření, jež Herzberg použil při jeho prvotním výzkumu. Dále se vytýká, že průzkum byl zaměřen jen na účetní a techniky. Podle kritiků není žádný důkaz o tom, že satisfaktory zlepšují produktivitu práce. I přes tuto kritiku se tento model nadále používá z důvodu lehkého porozumění a také protože zdůrazňuje pozitivum vnitřních motivačních faktorů. Herzberg přispěl k obohacení práce tím, že se zaměstnání začalo formovat tak, aby se do popředí dostávaly hlavně vnitřní motivační faktory a tím se zlepšila kvalita pracovního života.

### **2.8.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb**

Cejnek (2007) tvrdí, že Alderfer vymezil tři kategorie potřeb. Stejně jako Maslow, i on tvrdí, že nejdříve musí být uspokojeny základní potřeby. Ovšem do své teorie nezahrnuje hierarchické řazení. Potřeby podle Alderfera jsou:

- existenční potřeby – sem se řadí fyziologické potřeby, potřeba platu/mzdy a jiné zaměstnanecké výhody,
- vztahové potřeby – V této skupině se nacházejí potřeba harmonických vztahů na pracovišti, vzájemné pochopení a respektování se mezi pracovníky,
- růstové potřeby – například potřeba osobního i pracovního růstu (povýšení), vzdělání.

#### 2.8.4 McClellandova teorie potřeb

Deguara (2001) tvrdí, že McClelland identifikoval tři druhy potřeb, jež podle něj mají všichni lidé. Je to potřeba úspěchu, potřeba moci nebo vlivu a potřeba patřit k nějaké skupině lidí. McClelland tvrdí, že jedna z těchto potřeb bude u člověka převažovat, která to je, záleží na kultuře, výchově, vzdělání, životních zkušenostech apod. Přehled potřeb podle McClellandovy teorie je popsán v tabulce 2.3.

**Tab. 2.3 - McClellandova teorie**

<u>Dominantní potřeba</u>	<u>Charakteristika osobnosti</u>
Potřeba úspěchu	Strach z neúspěchu, vyhýbání se riziku, potřeba uspět za každou cenu a mít na úspěchu největší zásluhu.
Potřeba patřit ke skupině	Vyžadování velké věrnosti, netolerance jiného názoru. Potřeba mít kolem sebe lidi.
Potřeba moci	Touha kontrolovat všechny a všechno, přehnané sebevědomí.

Zdroj: College of St. Scholastica

Swenson (2000) dále uvádí, které potřeby převažují v závislosti na velikosti organizace, ve které zaměstnanec působí. Tyto organizace rozdělil na 2 typy a to na velké organizace a malé organizace či autonomní jednotky spadající pod větší organizace. Přehled převažujících potřeb v závislosti na velikosti organizace se nachází v tabulce číslo 2.4.

**Tab. 2.4 – Síla potřeb v organizacích**

<u>Velké organizace</u>	<u>Malé organizace či autonomní jednotky velkých organizací</u>
Potřeba moci – vysoká Potřeba úspěchu – střední Potřeba patřit ke skupině - střední	Potřeba moci – střední Potřeba úspěchu – vysoká Potřeba patřit ke skupině - nízká

Zdroj: College of St. Scholastica

Teorie popsané výše se zabývaly motivací po obsahové stránce, následující teorie se zabývají motivací zaměřenou na pracovní proces.

### 2.8.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 146) tvrdí, že Adams vychází z předpokladu, že lidé jsou tím více motivováni čím spravedlivěji je s nimi zacházeno. Nespravedlnost způsobuje demotivaci. Zaměstnanci dělají všechno proto, aby se jim dostalo spravedlnosti. „Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý. Někteří lidé se snaží být spravedlivými, protože věří, že to bude oceněno ostatními.“ Spravedlivost se dá zjistit jako srovnání vlastních vstupů a výstupů pracovní činnosti s ostatními zaměstnanci na pracovišti. Vzorec, pro výpočet rovnováhy spravedlnosti je následující:

#### Rovnice 2.1. Výpočet rovnováhy spravedlnosti

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D}$$

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ (2006, s. 146)

- $O_V$  (output) – představuje vlastní výstup,
- $I_V$  (input) – představuje vlastní vstup,
- $O_D$  – symbolizuje výstup druhé osoby,
- $I_D$  – symbolizuje vstup druhé osoby.

Armstrong (2010) i zde dodává, že i tato teorie je kritizována z několika důvodů. Jedním z nich je ten, že tato teorie je příliš zjednodušená a je založena spíše na laboratorním výzkumu než na výzkumu v běžném životě. Dále se jí vytýká, že spravedlnost se neposuzuje jen na bázi člověk-člověk, ale také se posuzuje spravedlivost veškerého dění v organizaci. Problémem je, jak dosáhnout spravedlnosti. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) píší, že vedoucí pracovníci musí mít na paměti, že pracovníci mezi sebou komunikují a následně i srovnávají své podmínky s ostatními. Pokud zaměstnanci mezi sebou zjistí větší rozdíly v odměňování, může a pravděpodobně to vyvolá nespokojenost u té skupiny, která je na tom hůře.

### 2.8.6 Vroomova teorie očekávání

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) uvádí, že Victor Vroom ve své teorii představil koncept, který říká, že člověk pracuje právě tak, aby dosáhl určitého výsledku, za který dostane odměnu, která má pro daného člověka význam Grafické znázornění teorie ukazuje obrázek 2.3. Faktory této teorie jsou:

- výkon – výsledek plynoucí z úsilí,
- expektance – „Představa pracovníka o výsledku jeho úsilí,“ dosahuje hodnot 0 až 1 (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 143),

- odměna – může mít více podob například peníze, povýšení, pochvala. Dostává se za dosažený výkon,
- instrumentalita – „*Představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou,*“ hodnoty pro instrumentalitu jsou 0,1 až 1 (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 143),
- valence – Vyjadřuje význam odměny pro zaměstnance. Zaměstnanec může mít velký zájem o peníze, ale velmi malý zájem o pochvalu. Přisuzují se jí hodnoty -10 až +10,
- úsilí – je závislé na faktorech zmíněných výše, vzorec pro výpočet úsilí je uveden níže.

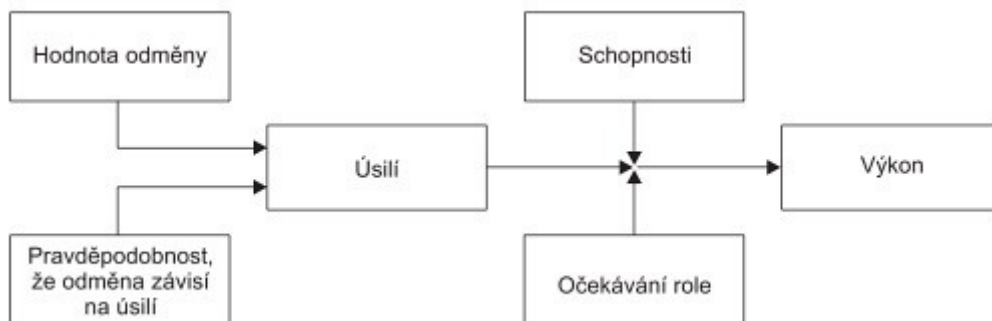
### Rovnice 2.2 Výpočet úsilí

$$\dot{U} = E \cdot \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k)$$

- E – expektance,
- $V_i$  – valence pro itou odměnu,
- $I_i$  – instrumentalita pro itou odměnu.

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ (2006, s. 143)

### Obr. 2.3 – Znázornění motivace očekáváním



Zdroj: ARMSTRONG, Michael (2007, s. 226)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že řídicí pracovníci mohou ovlivnit očekávání ve své firmě přijímáním pracovníků se zvláštními schopnostmi, jejich vzdělávání a rozvojem stávajících schopností a dovedností.

### 2.8.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Locke dokázal, že existuje pozitivní korelace mezi náročností úkolu a výkonem, jež vede ke splnění tohoto úkolu. Podle této teorie se lidé snaží splnit obtížné úkoly s větším úsilím, než úkoly lehké. Lidé by si tedy měli stanovit raději vyšší (ale ne nerealistické) cíle, než takové, kterých snadno dosáhnou. Splnění náročného cíle vede k většímu uspokojení (Závišová, 2010). Wagnerová (2008) dále poukazuje na fakt, že je také důležité, aby

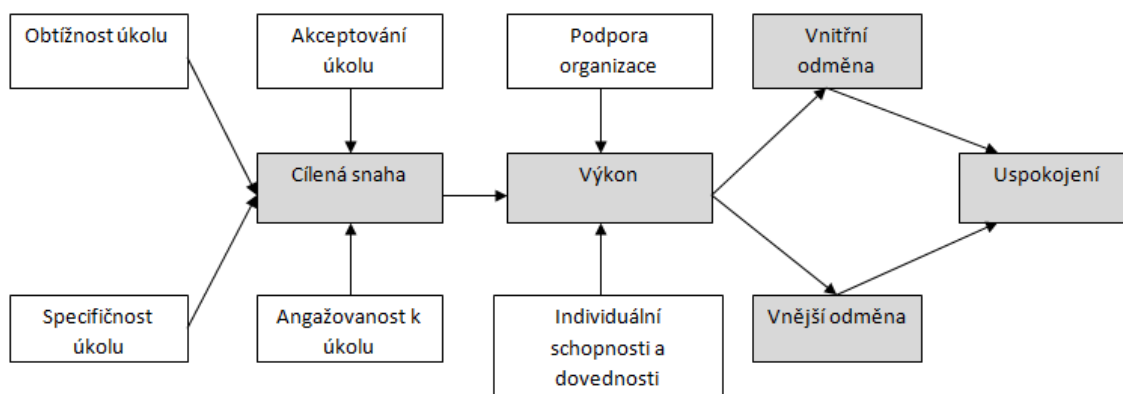
pracovník s tímto úkolem souhlasil. Pokud s ním souhlasit nebude, tak i přesto, že je úkol relativně náročný, pracovník nebude podávat lepší výkony.

Griffin a Moorhead (2010) rozebírají jednotlivé faktory, který by měl mít správně motivující cíl v návaznosti na teorii Lathama a Locka. Těmi faktory jsou:

- jasnost – je zapotřebí se vyhnout nejasně stanoveným cílům,
- výzva – čím větší výzva, tím větší výsledné uspokojení, náročnější úkol také přináší větší odměnu, lidé se tedy snaží více splnit náročnější úkoly, než lehké úkoly, důležité tedy je, aby každý úkol byl výzvou,
- oddanost – lidé se s úkolem více ztotožní, pokud budou cítit, že byli součástí jeho příprav,
- zpětná vazba – po dobu vykonávání úkolu je důležité, aby pracovník dostával zpětnou vazbu, ta by měla hodnotit jeho dosavadní počínání, případně poukázat na nedostatky, také by však měl poukázat na pozitivní stránky,
- komplexnost – pracovník musí mít dostatek času na naučení se potřebných věcí k vykonání úkolu, dostatek času na úkol samotný a také na zlepšování svých dovedností. Podstatné je ujistit se, že zadaný úkol nepřeroste člověku přes hlavu.

Proces, který probíhá při motivaci dosahováním cíle, znázorňuje obrázek 2.4

**Obr. 2.4 – Motivace dosahováním cíle**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Griffina a Moorheada (2015)

## 2.9 Motivace a výkon

Bedrnová a kolektiv (2012, s. 235, 237) tvrdí že, „motivace je významná všude tam, kde jde o výkon. Takovou oblastí je i ekonomika podnikání.“ Motivace a schopnosti zaměstnance ovlivňují jeho výkonnost.

### Rovnice 1.3 - Výpočet výkonu

$$V = f(M \cdot S)$$

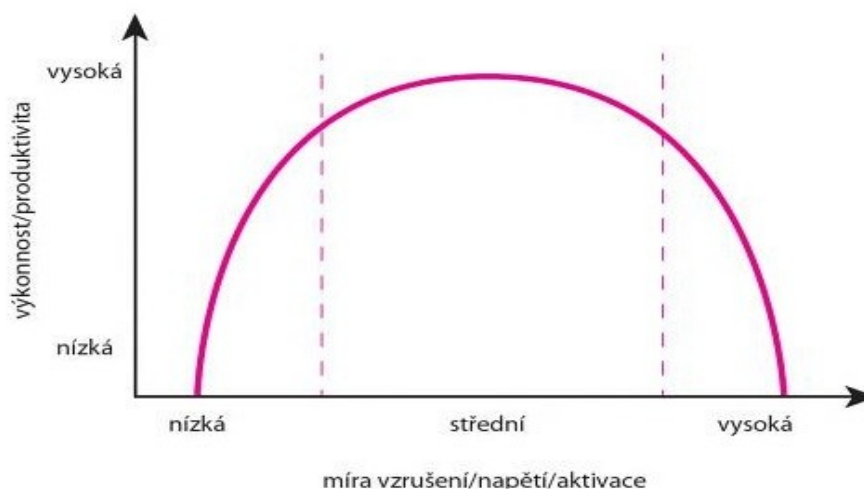
- V – výkon,
- M – míra motivace,
- S – úroveň schopností.

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. 2012, s. 237

Kolibová (2009) uvádí, že tzv. motiv výkonu je individuální, relativně pevnou charakteristikou pracovníka, jež ovlivňuje míru zájmu ke splnění daného úkolu. Síla tohoto motivu se dá vyjádřit poměrem dvou veličin, z nichž jedna je potřeba úspěchu a druhou je potřeba vyhnout se neúspěchu.

Matthews, Deary aWhiteman (2003)dodávají, že podstatou je, aby se míra motivace držela na hranici optima. Pokud se člověk nachází pod hranicí optima nebo nad hranicí optima, pak jeho výkon nebude maximální. Pokud se člověk nachází nad hranicí optima, objevuje se u něj příliš velké psychické napětí, v jehož důsledku se snižuje výkon jedince. Tuto závislost popisuje Yerkesův-Dodsonův zákon, který je zobrazen na obrázku 2.5.

**Obr. 2.5- Yerkesův-Dodsonův zákon**



Zdroj: STOCK, Christian (2010, s. 19)

Kolibová (2009, s. 50) zdůrazňuje, že slabý výkon nemusí být pouze záležitostí nadměrné či nedostatečné motivace. Příčinami mohou být dále:

- „nedostatečné zdroje,
- nedostatečný výcvik,
- pracovník na zadaný úkol nemá vloh.“

## 2.10 Motivační systém organizace

Mallya (2007, s. 169-170) uvádí, že „dobře vytvořený motivační program pozvedne výkonnost pracovníků, posiluje spokojenost, zlepšuje udržení kvalitních zaměstnanců, kteří budou poskytovat kvalitní servis pro zákazníka, a tím se zvýší zisk organizace.“ Firmy musí své zaměstnance motivovat, aby přežily. Motivovaní pracovníci odvádí lepší výkony než nemotivovaní. Motivování zaměstnanců je zřejmě nejtěžší část řízení lidských zdrojů, protože každého pracovníka motivuje něco jiného. Obtížnou součástí je nalézt právě to, co pracovníka motivuje. Je potřeba motivovat tak, aby z toho motivovaný měl optimální užitek „V dnešním pracovním klimatu jsou odměny a uznání důležitější než kdy jindy.“ (Mallya2007, s. 169-170)

V dnešní době je odměňování velmi důležité, zaměstnanec požaduje odměnu nejen za dobře vykonanou práci, ale i za to, že se firmě daří. Důvody, proč je odměňování důležité jsou:

- zaměstnavatel po svých pracovnících chce neustále lepší výkony a zároveň vyžadují samostatnost. K tomu, aby byli zaměstnanci samostatní a mohli provádět sebekontrolu je ze strany zaměstnavatele důležité, aby vytvořil patřičné podmínky,
- v dnešní době se zaměstnavatelé snaží upouštět od techniky nátlaku či vyhrožování, jelikož se ukázalo, že to nemá žádoucí účinky. Místo toho se dnes razí cesta uznání a odměn. Je to jeden z mála funkčních nástrojů, kterým může organizace ovlivnit chování zaměstnanců.

Dále dodává, že v dnešní době je velmi důležité, aby motivační program dané organizace nezačal stagnovat, je potřebné, aby se mohl vyvíjet, aby bylo možné pružné reagování na měnící se potřeby zaměstnanců. Také je potřeba si uvědomit, že s rostoucím časem motivační efekt upadá, je potřeba tedy obměňovat motivační faktory. U peněz pak platí, že je-li plat vysoký, další peníze už nemávají tak silný motivační efekt. Ovšem v dnešní době se odměňování neomezuje pouze na peníze, ale nabízí také řadu jiných hmotných či nehmotných zdrojů odměn. Mallya (2007) se odvolává na knihu Kaye a Jordan-Evans, kde se uvádí důvody, proč lidé zůstávají v organizacích. Těmi důvody jsou:

- možnost povýšení, dosažení nových znalostí a sebezdokonalení se,
- smysluplná práce, kvalitní výstup,
- pracovní kolektiv bez konfliktů,
- pocit, že pracovník je součástí pracovního kolektivu,
- schopný, přátelský vedoucí,
- uznání za dobře vykonanou práci,

- autonomie při plnění pracovních úkolů,
- flexibilita pracovní doby,
- spravedlnost,
- pracovní vybavení,
- pracovní lokalita,
- jistota práce.

Bělohlávek (1996) upozorňuje na fakt, že někteří vedoucí podceňují faktor hodnocení zaměstnanců, který může mít velký motivační efekt. Hodnocení zaměstnanců poskytuje:

- pohled vedoucího na odvedenou práci,
- napomáhá k osobnímu rozvoji,
- kladné hodnocení povzbuzuje k většímu úsilí.

### 2.10.1 Nepeněžní motivační nástroje

Úplně základním motivačním nástrojem je pochvala. Bednář (2013) dokonce uvádí, že pochvala je tím nejúčinnějším, nejdůležitějším a absolutně finančně nenákladným nástrojem motivace. U pochvaly je velmi důležité, aby přicházela v pravý čas a aby se s ní neplýtvalo. Velkou roli hraje srozumitelnost a jasnost za co byla pochvala udělena. Není na škodu, když o pochvalě ví i jiní lidé, než jen ten, kdo ji obdržel. Sílu pochvaly zesiluje i stupeň nadřazenosti osoby, která jej uděluje. Pochvala od nepřímého nadřízeného má tedy větší účinek, než od přímého nadřízeného.

Bednář (2013, s. 76) uvádí další motivační nástroj a tím je udělení výjimky. Jako příklad si vybral parkování na místě, kde nikdo jiný parkovat nemůže, pozdější příchod do zaměstnání nebo volný pohyb po odděleních. Manažerům firem se tato metoda zpravidla líbí, protože „většinou nepředstavuje žádné finanční náklady, ale pro odměněného představuje citelný benefit.“ Rizikem u výjimek je jejich nesprávná aplikace a z toho pramenící špatné vztahy a závist. Proto je důležité, aby na výjimku mohl dosáhnout každý zaměstnanec, musí být zdůvodněná a vymezená na dané časové období.

Neposledním nástrojem je možnost podílet se na určování dalších strategických kroků firmy. Tento nástroj však bývá používán jen výjimečně u zaměstnanců, kteří vykazují dlouhodobě nadprůměrné výsledky. Pro mnoho lidí je možnost podílet se na něčem důležitém více motivační než odměny finančního charakteru. (Malach, 2005)



## 2.10.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jednou ze základních činností personálního oddělení společnosti. „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody.“ (Vlk, 2010, s. 26)

Šikýř (2012) píše, že důležitým prvkem odměňování zaměstnanců je spravedlnost. Jde totiž o spravedlivé odměňování zaměstnance za vykonanou práci. Armstrong (2012) zase uvádí, že pod pojmem odměna si lze představit uznání za vykonanou práci. Podmínkou k tomu aby odměny působily motivačně je, aby byly reálně dosažitelné. Odměny se dělí na peněžní a nepeněžní.

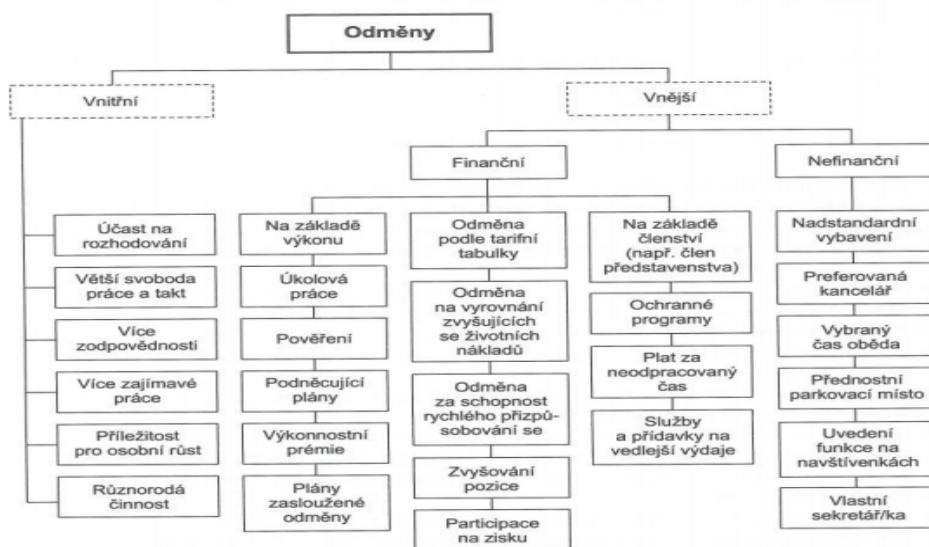
Urban (2013) poukazuje na fakt, že manažeři váhají, zda své zaměstnance odměňovat až po významných úspěších. Urban však uvádí, že zaměstnanec by měl být odměňován nejen při dosažení velkého cíle, což považuje za samozřejmost, ale také za dosažení malých cílů, protože malé cíle vedou k dosažení onoho velkého cíle. Pokud by zaměstnanci byli odměňováni jen za velké cíle, interval mezi jednotlivými odměnami by byl příliš dlouhý.

Šikýř (2012, s. 143) doplňuje rozdělení odměn na:

- „sociální povahy – pojištění, půjčky, sport, kultura, rekreace,
- související s prací – stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání,
- spojené s postavením v organizaci – služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook.“

Podrobné schéma rozdělení odměn je k dispozici na obrázku 2.6.

**Obr. 2.6 – Schéma odměn**



Zdroj: MALLYA, Thaddeus (2007, s. 171)

Armstrong (2012) dále píše, že dalším prvkem jsou pobídky, kdy jde o situaci, že zaměstnavatel či nadřízený zadá podřízenému konkrétní úkol a na oplátku mu sdělí, co pro něj udělá on. Ví tedy, co dostane, dopředu. Nejčastěji se jedná o peněžní odměnu. V souvislosti s peněžními pobídkami a odměnami se hovoří o funkcích peněz při odměňování. Těmi jsou:

- cíl, kterého chce zaměstnanec dosáhnout,
- mohou sloužit jako symbol přínosu jednotlivce organizaci,
- mohou být modifikátorem chování zaměstnance.

Kvalitní odměňovací program je pro organizaci prospěšný, Šikýř (2012) má za to, že takový program je důležitý z hlediska:

- zisku a udržení kvalitních zaměstnanců,
- pobízení zaměstnance ke svědomitému plnění zadaných úkolů, zároveň však také spravedlivě odměňuje zaměstnancův výkon,
- rozdílných úrovní odměňování. Zaměstnanec se snaží lepším výkonem postupovat v tomto systému směrem vzhůru,
- zajištění nákladů na odměňování.

Závišová (2010), která se ve své práci odvolává na Armstronga, uvádí, že celková odměna se skládá z peněžní a relační složky. Přehled složek celkové odměny se nachází v tabulce 2.5, která původně pochází z Armstrongovy knihy.

**Tab 2.5 – Složky celkové odměny**

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: ZÁVIŠOVÁ, Barbara (2010, s.30)

### 2.10.3 Zaměstnanecké výhody

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, jedním ze způsobů jak motivovat zaměstnance a ovlivnit jeho postoje a myšlení jsou odměny, neboli zaměstnanecké výhody či

benefity. Bláha (2013) tvrdí, že zaměstnanecké benefity, jsou od toho, aby si firmy udržely a získaly kvalifikované zaměstnance a probudily v nich oddanost ke společnosti.

Šikýř (2012, s. 143) zdůrazňuje, že „*zaměstnanecké benefity nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na výkonu a nestimulují ke krátkodobému výkonu.*“ Velké množství zaměstnanců si však na tyto benefity tak zvykli, že už je v dnešní době považují za samozřejmost a jejich nepřítomnost u nich vyvolává znepokojení.

Koubek (2007) se domnívá, že organizace musí nastavit takové zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci opravdu chtějí. Pokud společnost dá k dispozici zaměstnancům výhody, o které nemají zájem, tak nebudou mít žádný pozitivní dopad. Vhodné výhody pak posilují motivaci pracovníků, spokojenost pracovníků, jejich vztah a loajalitu ke společnosti a samotnému vedení. Dnes některé organizace upřednostňují tzv. kafetéria systém. Takový systém dává zaměstnancům možnost, aby si sami vybrali tu výhodu nebo soubor výhod, které jim nejvíce vyhovují. Kafetéria systém je přínosný z těchto důvodů:

- náklady na výhody se neustále zvyšují, systém volitelných výhod umožňuje tyto náklady mít pod větší kontrolou,
- některé tradiční výhody už nemusí být zaměstnanci poptávány, naopak se objevují nové výhody, které mají pro zaměstnance větší užitek, hovoří se o efektivněji využitých nákladech,
- výhody jsou jedním z prostředků jak získat zaměstnance, pokud ale o výhody organizace nebude mít budoucí pracovník zájem, organizace vynakládá finanční prostředky na výhody špatně, naopak v případě, že organizace dává na výběr, stává se atraktivnějším zaměstnavatelem.

Mínusem kafetéria systému je jeho administrativní a organizační náročnost. Další nevýhodou je, že „*pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální potřeby, a protože přeci jen nelze měnit průběžně, ale spíše v delších intervalech, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit na jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.*“ Koubek (2007, s. 322)

### 3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Tato kapitola se věnuje představení společnosti z hlediska činnosti organizace, věnuje se historii organizace. Dále si všímá změn v počtu zaměstnanců a v neposlední řadě také sleduje výsledky hospodaření.

#### 3.1 Základní údaje firmy

**Obchodní jméno:** Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o

**Identifikační číslo:** 645 07 971

**Sídlo společnosti:** Kyjov, Svatoborská 395, PSČ 697 01

**CZ-NACE:** 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků

**Hlavní předmět činnosti:** Ruční mechanizovaná montáž výrobků z plastů a kovů

**Druh vlastnictví:** Soukromé

**Zahraniční spoluúčást:** Ano, 100% podíl zahraničního kapitálu

**Výsledek hospodaření:** V roce 2014 firma dosáhla kladného výsledku hospodaření ve výši 3 153 tis. Kč.

#### 3.2 Historie firmy

Společnost Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o je mladá firma, která vznikla v roce 1996 pod tehdejším názvem UNIWORKS spol. s r.o. Firma se zabývá recyklací tonerových modulů pro firmu Pelikan Hardcopy AG. V roce 1998 se firma UNIWORKS začala věnovat i náplním do inkoustových tiskáren, v současné době se však firma orientuje jen na tonery do laserových tiskáren.

V roce 2000 došlo k významné události v historii firmy, a sice k prodeji 100% podílu firmy společnosti Pelikan Hardcopy AG, která má sídlo ve švýcarském Wetzikonu. S touto událostí je spojeno přejmenování původní společnosti UNIWORKS, spol. s.r.o. na Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o., které se uskutečnilo v roce 2002 a tento název je platný dodnes.

Společnost dříve působila ve městě Bzenci, které se nachází v Jihomoravském kraji a leží 12,5 km od Kyjova, současného sídla společnosti. Vedení se rozhodlo přestěhovat do již zmíněného Kyjova a v květnu roku 2001 se započalo s výstavbou nové produkční haly prostřednictvím firmy WMW a.s. Stavba byla dokončena ještě téhož roku v říjnu. Firma se do nového sídla přestěhovala v listopadu 2001. Na jaře 2007 se otevřel i nový provoz v okresním městě Hodoníně, který již dnes nefunguje. Společnost Pelikan Hardcopy, CZ s.r.o. má v současnosti 2 provozy v Kyjově. Prvním je závod Svatoborská 395, který se specializuje na

recyklaci tonerových modulů. Druhým závodem je Svatoborská 427, kde se nachází distribuční centrum.

### 3.3 Zaměstnanci společnosti

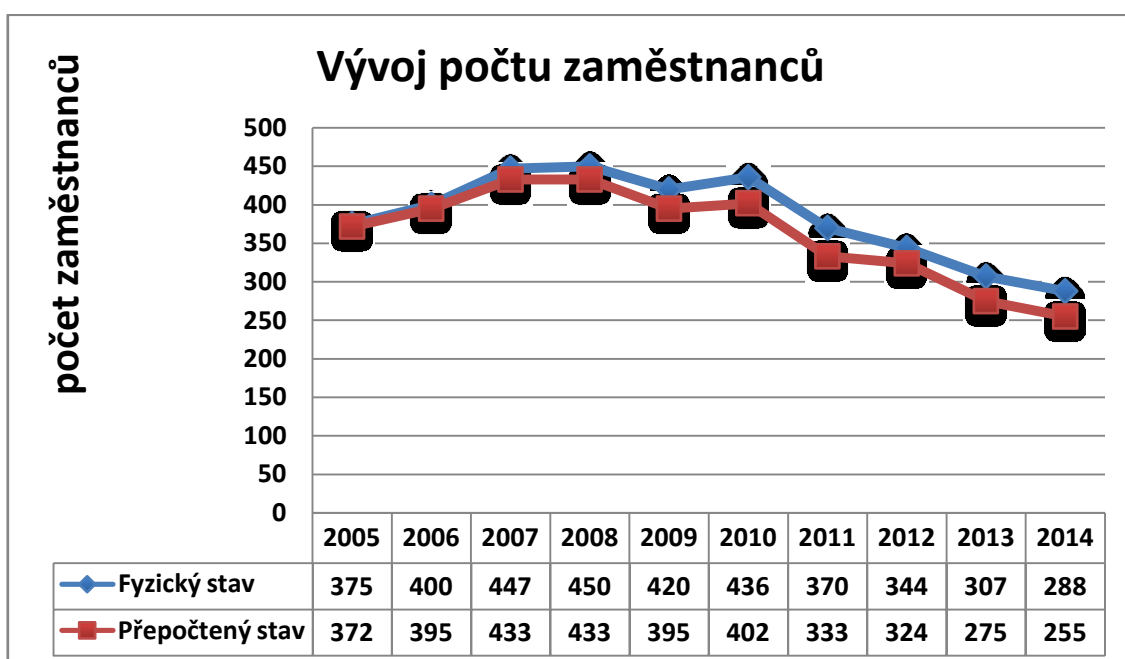
K datu 31. 12. 2014 má firma 255 zaměstnanců, z nichž je 49 mužů a 206 žen, vyjádřeno procenty pak 19,2% mužů a 80,8% žen. Graf 3.1 zobrazuje změny v počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2014. Vývoj je ovlivněn uzavřením střediska v Hodoníně a také zrušením střediska inkoustových tonerů. Většina zaměstnanců má smlouvu na dobu určitou. V tabulce 3.1 je zaznamenán počet přijatých a propuštěných zaměstnanců. Úbytek zaměstnanců, který započal v roce 2011, je důsledkem omezení výroby.

**Tab. 3.1 Počty přijatých a propuštěných zaměstnanců v letech 2005 – 2014**

Rok	Nástup	Výstup
2005	162	90
2006	104	90
2007	181	136
2008	129	118
2009	103	130
2010	116	95
2011	31	97
2012	28	58
2013	8	41
2014	24	43

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

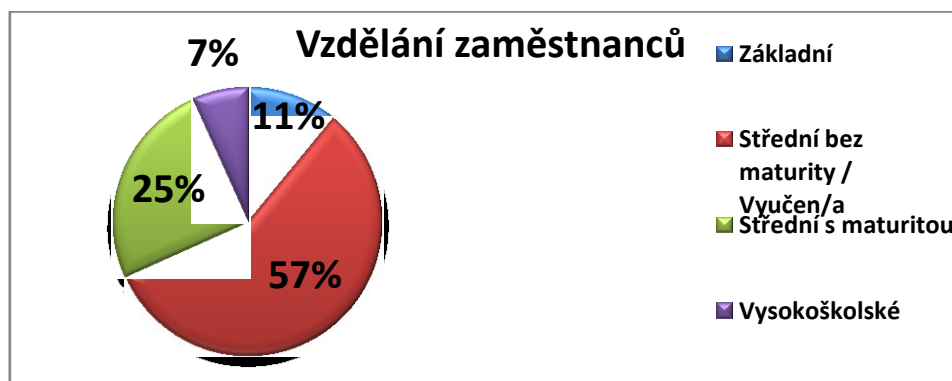
**Graf 3.1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Graf 3.2 zachycuje složení zaměstnanců z hlediska vzdělání v roce 2014.

**Graf 3.2 – Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2014**

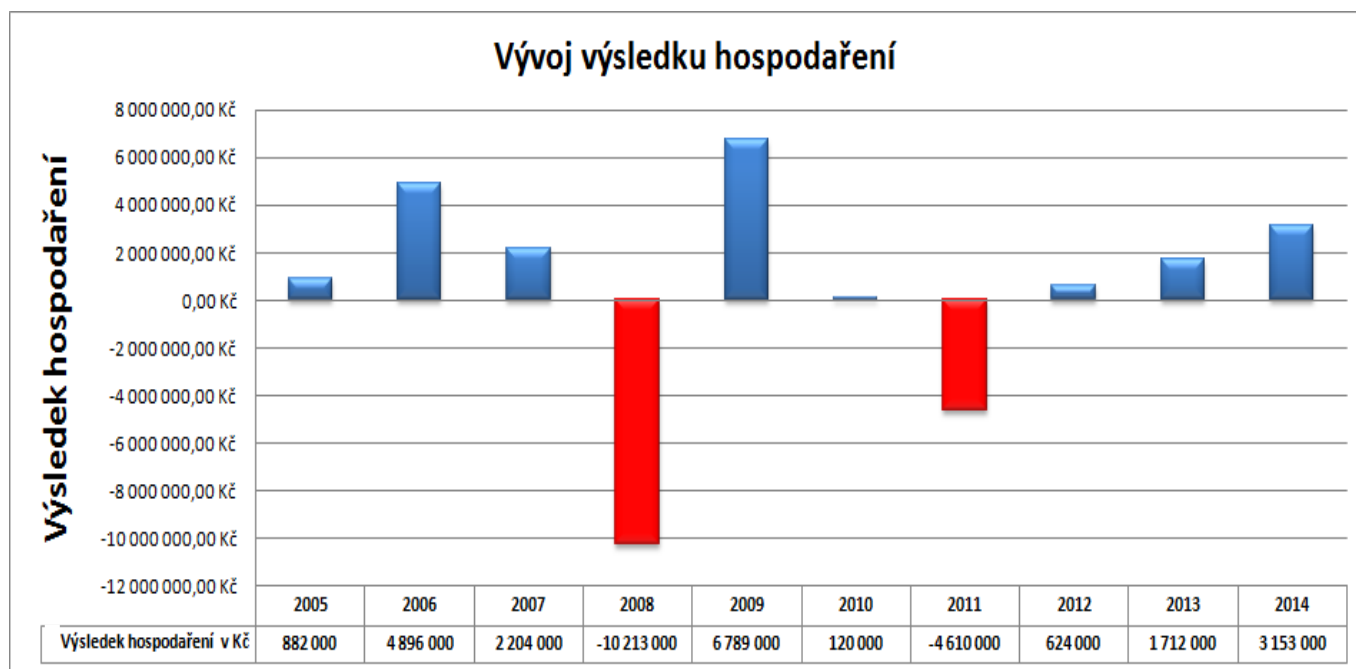


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

### 3.4 Hospodářské výsledky firmy v letech 2005 až 2014

Na grafu 3.3 se nachází přehled hospodářských výsledků od roku 2006 až do roku 2014. Z grafu je patrné, že nejhorším rokem byl pro společnost rok 2008, kdy společnost dosáhla výrazně záporného výsledku ve výši -10 213 000 Kč, naopak nejlepším rokem byl hned rok následující, tedy 2009, kdy společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření ve výši 6 789 000 Kč. Ztráta v roce 2008 byla způsobena hospodářskou krizí, která se na společnosti podepsala nižšími tržbami. Rok 2009 byl zásadní v tom, že společnost převzala některé aktivity z Malajsie a Číny a tím se zvýšily tržby. Rok 2011 byl význačný přesunutím výroby inkoustových tonerů do Malajsie a tím klesly tržby.

**Graf 3.3 – Vývoj hospodářských výsledků v letech 2005 až 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI PELIKAN HARDCOPY CZ, S.R.O.**

Kapitola je zaměřena na seznámení se současným motivačním programem pro zaměstnance společnosti. Rozebírá jednotlivé složky, ať už se jedná o základní mzdu, motivační prémii, či zaměstnanecké benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Stěžejní součástí této kapitole je průzkum, jehož úkolem je zmapovat názory zaměstnanců na jejich motivaci v organizaci.

### **4.1 Odměňování zaměstnanců firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o.**

Společnost zařazuje zaměstnance na základě dohodnutého druhu vykonávané práce do příslušné pracovní třídy. V případě, že u zaměstnance dochází ke kumulaci různých pracovních činností, zařadí se zaměstnanec do pracovní třídy podle převážně vykonávané práce.

#### **4.1.1 Základní mzda**

Společnost má jinak nastavená pravidla pro určování základní mzdy výrobních dělníků a administrativních zaměstnanců. Do skupiny administrativních zaměstnanců se zařazují režijní dělníci a TH zaměstnanci.

##### **4.1.1.1 Základní mzda TH zaměstnanců a režijních dělníků**

Základní měsíční mzda režijních dělníků a TH zaměstnanců se stanovuje nebo je sjednávána oboustrannou formou individuální smluvní mzdy schválené nebo určené jednatelem společnosti na základě mzdového návrhu nadřízeného zaměstnance. Její výše není ničím omezena. Při práci na kratší pracovní úvazek se základní mzda a další mzdové složky krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby.

##### **4.1.1.2 Základní mzda výrobních dělníků**

Mzda se stanoví zaměstnanci na základě zařazení do pracovní třídy, kterých je osm. Při práci na kratší pracovní úvazek se základní mzda a další mzdové složky krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby.

Při nástupu zaměstnanec prochází tří měsíční zkušební lhůtou. V průběhu zkušební lhůty zaměstnanci náleží základní měsíční mzda ve výši 9 500 Kč. Po Ukončení zkušební doby je

zaměstnanec ohodnocen na základě pracovní třídy a odpracovaných hodin v daném měsíci. Přehled pracovních tříd je znázorněn v tabulce 4.1. Změny pracovních tříd probíhají podle hodnocení zaměstnanců na konci roku.

**Tab. 4.1 – Přehled pracovních tříd**

Pracovní třída	Kč / měsíc
<b>0</b>	<b>9 500</b>
<b>1</b>	<b>10 300</b>
<b>2</b>	<b>10 900</b>
<b>3</b>	<b>11 500</b>
<b>4</b>	<b>12 150</b>
<b>5</b>	<b>12 950</b>
<b>6</b>	<b>13 800</b>
<b>7</b>	<b>14 350</b>
<b>8</b>	<b>14 800</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

#### **4.1.2 Motivační složky mzdy**

Motivační složky mzdy výrobních dělníků se v některých aspektech liší od těch, které mají TH zaměstnanci a režijní dělníci.

##### **4.1.2.1 Měsíční prémie - nenároková pohyblivá složka mzdy zaměstnance (Výrobní dělníci)**

K základní mzdě může být poskytnuta měsíční prémie, která je podmíněná tím, že zaměstnanec ve stanoveném období neporušil povinnosti, které plynou z pracovněprávního vztahu. Maximální výše prémie je stanovena samostatně ve mzdovém výměru zaměstnance jako nenároková pohyblivá složka mzdy. Výše prémie je stanovena na 1 400 Kč za měsíc. Prémie je závislá na plnění příkazů svého nadřízeného a níže uvedených premiových ukazatelů:

- úroveň dosahované kvality a kvantity práce, odpovědnost zaměstnance za prováděnou práci,
- ochota zaměstnance dle potřeby přejít na jinou práci, ochotně přibírat i další operace, provádět slučované operace,
- iniciativa pracovníka při řešení pracovních problémů,



- způsob hospodaření s materiálem, šetření energií, šetření režijních a výrobních nákladů, úspora materiálu,
- způsob obsluhy zařízení a údržby zařízení,
- dodržování technologie pracovních postupů,
- dodržování technologie procesů ISO týkajících se výroby, s nimiž byl zaměstnanec seznámen,
- dodržování povinností vyplývajících s právních a ostatních předpisů vztahujících se k vykonané práci, jakož i dodržení technologické a informační kázně, plnění jmenovitých úkolů dle příkazu svého nadřízeného,
- dodržování pravidel slušného chování a vzájemná spolupráce zaměstnanců na pracovišti,
- dodržování pracovní doby a určených přestávek jakož i každé opuštění pracoviště bez příkazu nebo souhlasu nadřízeného,
- dodržování právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Při nesplnění nebo porušení výše uvedených kritérií se prémie krátí nebo odejme.

#### **4.1.2.2 Mimořádná 13. mzda (Výrobní dělníci)**

Mimořádná 13. mzda je poskytována zaměstnancům za dosahování dobrých pracovních výsledků a za splnění daných ukazatelů, s cílem motivovat zaměstnance z hlediska plnění dlouhodobých záměrů společnosti.

O vyplacení 13. mzdy jakož i o zvýšení, snížení či odejmutí 13. mzdy rozhoduje jednatel společnosti. Dělníkům náleží 13. zda ve výši 50% aktuální základní měsíční mzdy. Tato mimořádná mzda je vyplácena ve dvou termínech a to v měsíci květnu a listopadu ve výši poloviny mimořádné mzdy. Mimořádná 13. mzda se krátí poměrnou částí za zameškané pracovní dny z důvodu neplaceného volna zaměstnance, pobírání nemocenských dávek, peněžité pomoci v mateřství a rodičovské dovolené. Toto krácení následuje za každých 21 zameškaných pracovních dnů. Nárok na mimořádnou mzdu nemají ti zaměstnanci, kteří:

- byli odsouzeni za čin, jehož se dopustili při plnění pracovních povinností nebo v přímé souvislosti s nimi,
- opakovaně porušili právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti ochrany a zdraví při práci,
- obdrželi písemnou výtku pro úmyslné nebo opakované poškozování majetku firmy,

- měli pozitivní test na zjištění alkoholu či jiných návykových látek při vstupu na pracoviště zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele nebo v pracovní době mimo pracoviště zaměstnavatele,
- obdrželi písemné upozornění na možnost rozvázání pracovního poměru,
- měli neomluvenou absenci,
- ukončili pracovní poměr z jakýchkoliv důvodů,
- zaměstnanci ve zkušební nebo výpovědní lhůtě.

#### **4.1.2.3 Měsíční prémie (Administrativa)**

Výše měsíční prémie pro režijní dělníky a TH zaměstnance se stanovuje individuálně jednatelem společnosti po dohodě s přímým nadřízeným zaměstnancem a je vyplácena v závislosti na odpracovaných hodinách v daném měsíci. Maximální výše měsíční prémie pro všechny režijní dělníky a TH zaměstnance je stanovena samostatně ve mzdovém výměru zaměstnance jako pohyblivá složka mzdy. Výše prémie se stanovuje v Kč / měsíc a částka, je závislá na níže uvedených premiových ukazatelích. Mezi tyto ukazatele patří:

- seznamovat zaměstnance s vnitřními předpisy, předpisy požární ochrany, předpisy bezpečnosti práce, případně s dalšími důležitými předpisy vztahující se k zaměstnancem vykonávané práci,
- dodržování právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- pravidelná a důsledná kontrola podřízených zaměstnanců ohledně dodržování pracovních povinností a plnění uložených příkazů,
- u vedoucích zaměstnanců zajištění plynulosti výroby,
- úroveň dosahování pracovních výsledků,
- šetření nákladů na činnost (např. odpracované hodiny, náklady na cestovní náhrady, vyplacené mzdy nebo náklady na činnost opravářů, údržbářů, skladníků apod.),
- efektivní a účelné využívání služebních cest, nákladů na školení a účelné využívání přesčasů,
- vyhledávání a navrhování úspor finančních nákladů na svém středisku,
- úspora materiálu, navrhování opatření ke zvýšení kvality výrobku a snížení zmetkovosti,
- navrhování vynálezů.

Při nesplnění nebo nedodržení stanovených kritérií se prémie krátí nebo odejme.

#### **4.1.2.4 Mimořádná 13. Mzda (Administrativa)**

Mimořádná 13. mzda se poskytuje za dosahování dobrých výsledků a za splnění daných ukazatelů, s cílem motivovat zaměstnance, aby plnil dlouhodobé záměry společnosti. Režijním dělníkům a TH zaměstnancům náleží mimořádná mzda individuálně ve výši určené rozhodnutím vedení společnosti z aktuální měsíční mzdy, zpravidla však 100% základní mzdy. Co se nároku na přiznání mimořádné 13. mzdy u režijních dělníků a TH zaměstnanců týče, platí pro ně stejné podmínky jako pro výrobní dělníky. Tyto podmínky jsou popsány v kapitole 3.4.2.2.

#### **4.1.3 Mzdové příplatky**

Firma poskytuje všechny mzdové příplatky, jež jsou dány Zákonem č. 262/2006 Sb. Nad rámec tohoto zákona firma poskytuje následující mzdové příplatky:

- příplatek za vedení pracovní skupiny – poskytuje se zaměstnanci pověřenému vedením skupiny zaměstnanců. Podmínkou je bezproblémové vykonávání ostatních pracovních povinností. Výše příplatku je 500 Kč / měsíc,
- příplatek za kontrolu tonerových modulů a zákaznických balení - poskytuje se zaměstnanci pověřenému kontrolou tonerových modulů. Příspěvek činí 500 Kč / měsíc.

#### **4.1.4 Zaměstnanecké benefity**

Firma poskytuje svým zaměstnancům následující benefity:

- mimořádnou 13. mzdu, která je popsána v kapitolách 3.4.2.2 a 3.4.4.2,
- odměnu za pracovní jubileum a to při odpracování 10 a 15 let u společnosti, započítává se i doba odpracovaná ve společnosti UNIWORKS spol s r.o. Výše odměny činí 5000 Kč.
- odměnu za životní jubileum a to při dosažení 50, 55 a 60 let v hodnotě 1000 Kč formou dárkové poukázky,
- příspěvek při svatbě zaměstnance v hodnotě 1500 Kč formou dárkové poukázky,
- po dohodě se společností Vodafone Czech Republic a.s. společnost poskytuje svým zaměstnancům využívat vnitropodnikový tarif za zvýhodněné ceny,
- UNIŠEK poukázky v hodnotě 400 Kč jako vánoční benefit,
- navýšení dovolené nad rámec zákoníku práce podle odpracovaných let u společnosti (včetně společnosti UNIWORKS, spol. s r.o.) v roce 2015 následovně:
  - o za odpracované 1 – 3 roky náleží navýšení o 2 dny dovolené,
  - o za odpracovaných 4 – 10 let náleží navýšení o 3 dny dovolené,

- za odpracovaných 11 – 15 let náleží navýšení o 4 dny dovolené,
- za odpracovaných 16 a více let náleží navýšení o 5 dnů dovolené.
- příspěvek na závodní stravování či stravenku ve výši 30 Kč (20Kč doplácí zaměstnanec, výše stravenky či hodnota obědu je tak 50 Kč),
- proplácení zdravotních prohlídek provedené smluvním lékařem společnosti,
- bezplatný odběr nepoužitelných materiálů pro osobní potřebu zaměstnance (krabice, sudy, testovací papír a další funkční, avšak ve výrobě nepoužitelné materiály),
- možnost bezplatného doplnění laserového tonerového modulu pro osobní potřebu zaměstnance,
- pět minut placené přestávky navíc na jídlo a oddech pro výrobní dělníky nad rámec zákoníku práce. V horkých letních dnech se přestávka prodlužuje o 10 minut.

## **4.2 Průzkum motivace zaměstnanců**

Průzkum byl proveden pomocí strukturovaného dotazníku, který se skládal z 28 otázek. Níže jsou uvedeny jednotlivé fáze průzkumu:

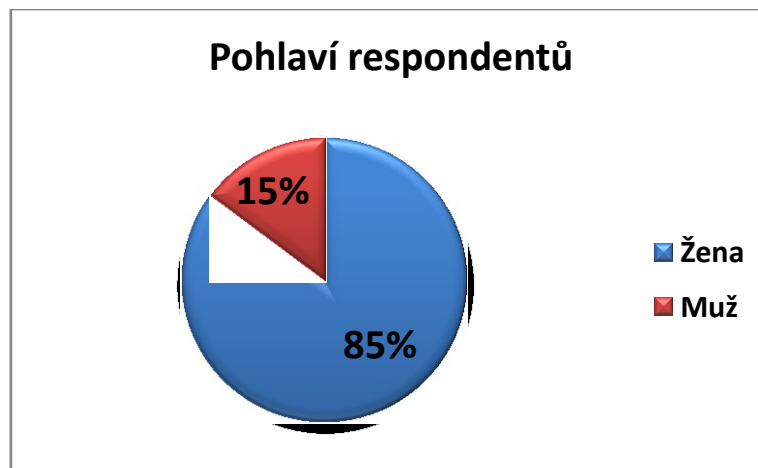
- leden 2015 – přípravy dotazníku, domluva s personalistkou organizace,
- únor 2015 – schválení dotazníku nejvyšším vedením organizace,
- únor 2015 až březen 2015 – dotazníkové šetření,
- březen 2015 ukončení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

Na žádost vedení organizace byl dotazník předán všem zaměstnancům, kromě nejvyššího vedení společnosti. Bylo tak rozdáno celkem 250 dotazníků přičemž zpět bylo vráceno celkem 174. Použitelných bylo pouze 142, protože 32 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu nezodpovězení některých otázek. Návratnost dotazníku je 56,8%. K vyhodnocení dotazníku byl použit software MS Excel.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníku

#### Otázka 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 4.1 – Pohlaví respondentů

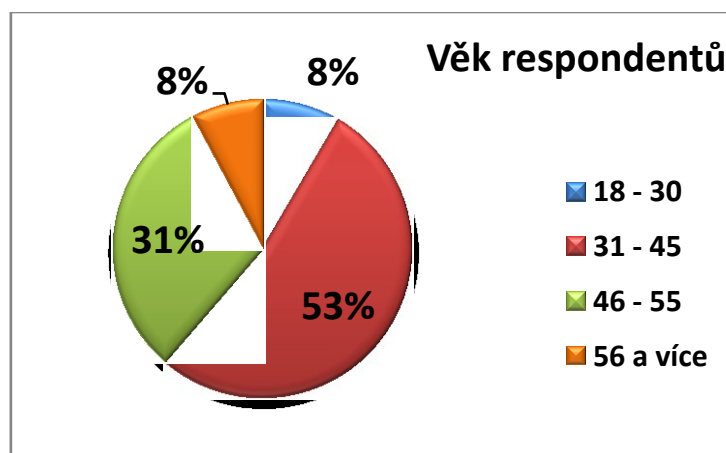


Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Průzkumu se zúčastnilo 142 zaměstnanců, přičemž 85% jsou ženy a 15% muži, což odpovídá tomu, že ve firmě je celkově 206 žen a 49 mužů.

#### Otázka 2. – Jaký je Váš věk?

Graf 4.2 – Věk respondentů

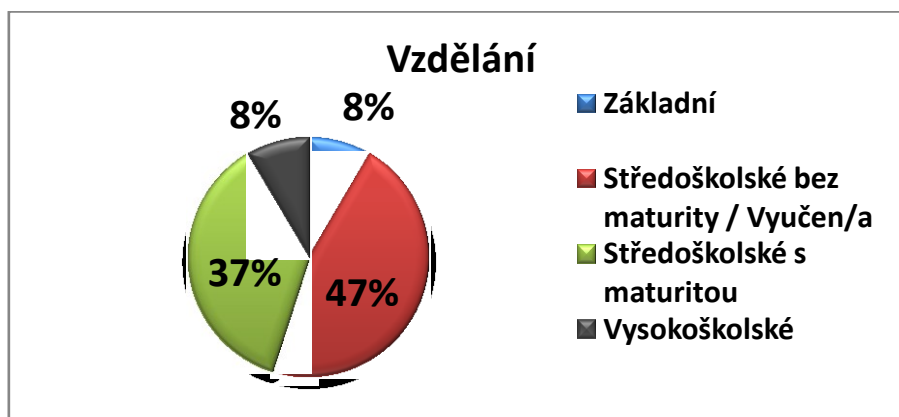


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Respondenti byli rozděleni do 4 věkových skupin uvedených v grafu. Nejvíce z nich, 53%, jsou lidé ve věku od 31 do 45 let. Naopak nejméně (8%) respondentů je z věkových skupin 18 až 30 let a 56 a více let.

### Otázka 3. – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf. 4.3 – Vzdělání respondentů

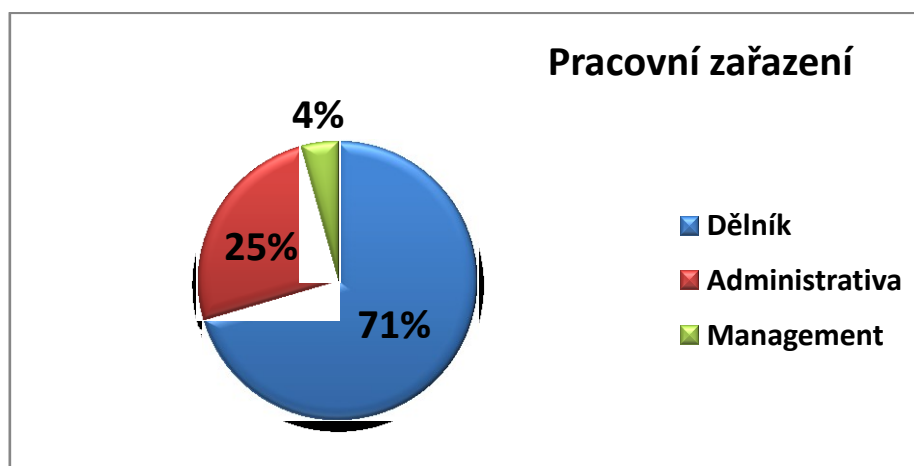


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Nejvíce respondentů uvedlo (47%), že mají buď dokončenou střední školu bez maturity anebo že jsou vyučení. Druhou největší skupinou jsou středoškoláci s maturitou, kterých je 37%. Základní a vysokoškolské vzdělání mají zastoupení po 8%.

### Otázka 4. – Na jaké pozici pracujete?

Graf 4.4 – Pracovní pozice

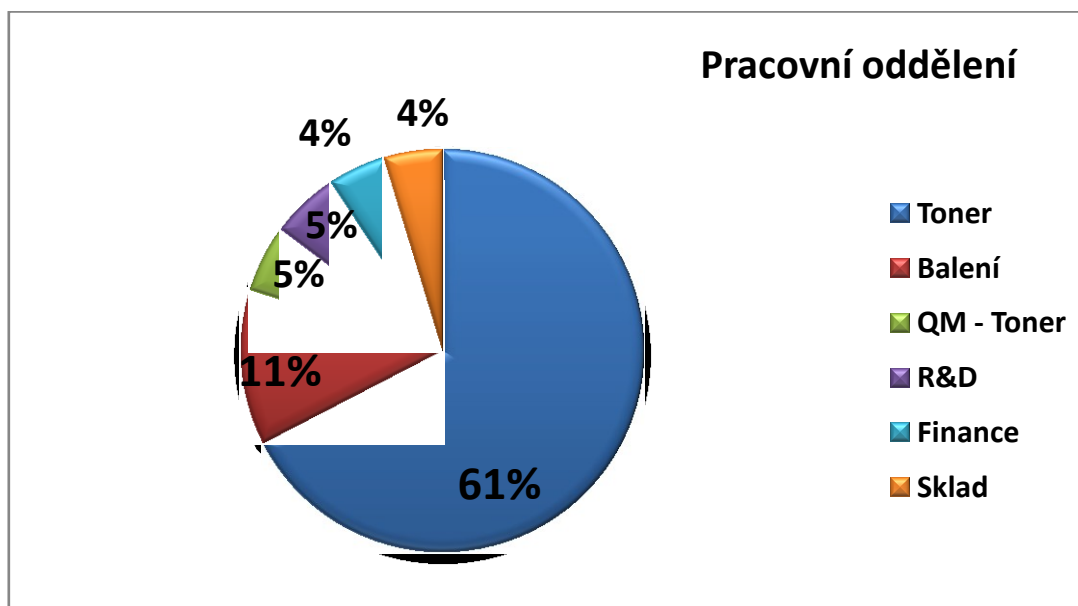


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Velká většina respondentů, 71%, uvedla, že jsou dělníci. K administrativním pracovníkům se přihlásilo 25%. Čtyři procenta lidí uvedlo, že pracují na manažerské funkci (manažerskou funkcí v tomto případě rozumíme vedoucí určitého oddělení organizace). Návratnost od dělníků je 56,5%. Návratnost od administrativních zaměstnanců je 46% a návratnost od managementu je 43%.

### Otázka 5. - V jakém oddělení pracujete?

Graf 4.5 - Pracovní oddělení zaměstnanců



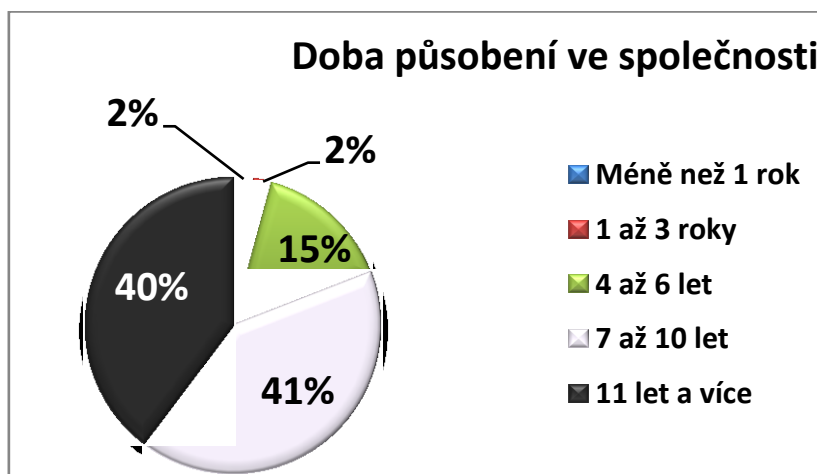
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Na pátou otázku odpověděli respondenti rozdělení do 14 pracovních oddělení. Společnost má dohromady 19 oddělení. Pro zachování přehlednosti grafu byla vypuštěna ta oddělení, k nimž se přihlásilo méně než 6 zaměstnanců, v grafu se tak nachází 6 oddělení. Většinu představuje oddělení Toner, tedy přímo výrobní část organizace což je logické, jelikož v tomto oddělení pracuje celkově 148 zaměstnanců (Návratnost dotazníku z tohoto největšího oddělení je 58,8%). Následují oddělení Balení, Research & Development, Finance, Sklad a QM – Toner. Možnost označit oddělení, která nejsou zanesena do grafu, využilo 13 zaměstnanců, konkrétně:

- shared Services Centre – 3 zaměstnanci,
- recycling Center – 2 zaměstnanci,
- spedice – 2 zaměstnanci,
- logistika – 2 zaměstnanci,
- výpočetní technika – 1 zaměstnanec,
- integrovaný systém řízení – 1 zaměstnanec,
- personalistika – 1 zaměstnanec,
- vedení firmy – 1 zaměstnanec.

**Otázka 6. – Jak dlouho jste zaměstnanec společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.?**

**Graf 4.6 – Doba působení ve společnosti**

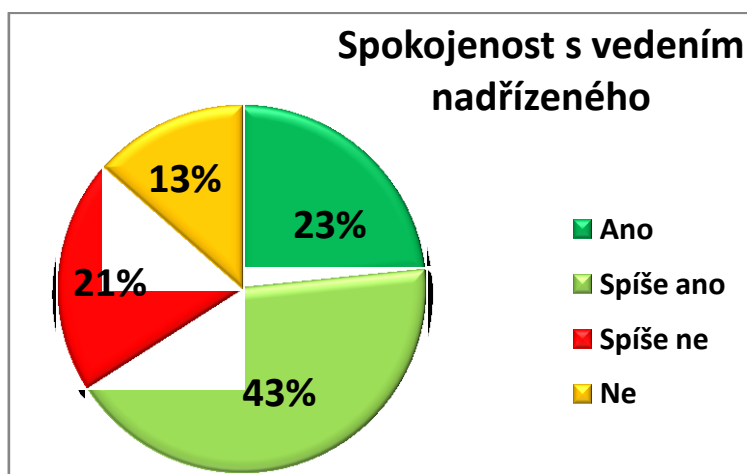


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z grafu je patrné, že firma si udržuje své dlouhodobé zaměstnance. Až 81% zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je ve firmě minimálně 7 let, pokud se přičtou i zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují alespoň 4 roky, hodnota se dostane až na 96%.

**Otázka 7. – Jste spokojen se stylem vedení Vašeho nadřízeného?**

**Graf 4.7 – Spokojenost s vedením nadřízeného**



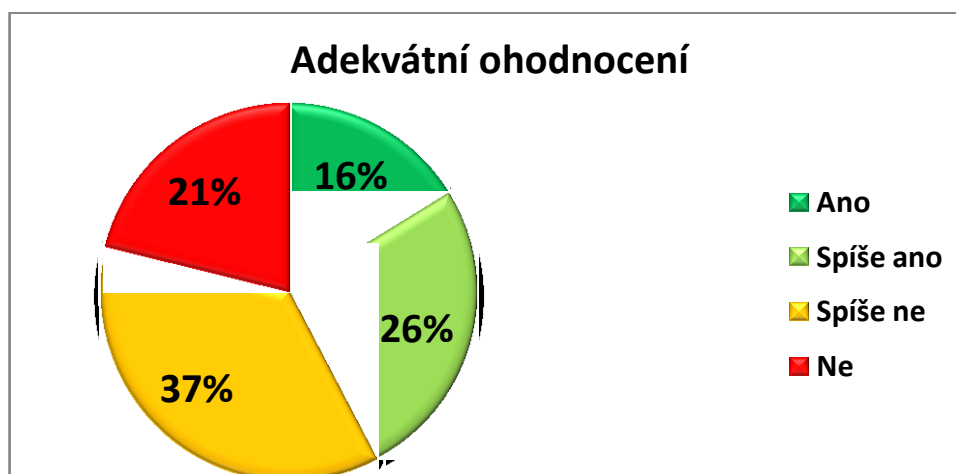
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Na tuto otázku odpovědělo 66% dotazovaných kladným způsobem. Co se jednotlivých oddělení týče, v oddělení Balení odpověděl pouze jeden člověk z 16, že spokojen není. V oddělení financí odpovědělo 100% zaměstnanců ANO.



**Otázka 8. - Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?**

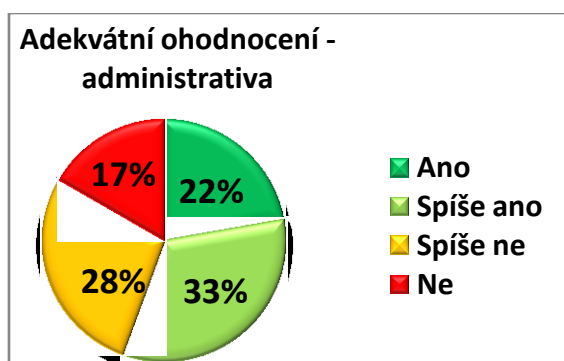
**Graf. 4.8 - Názor na adekvátní ohodnocení**



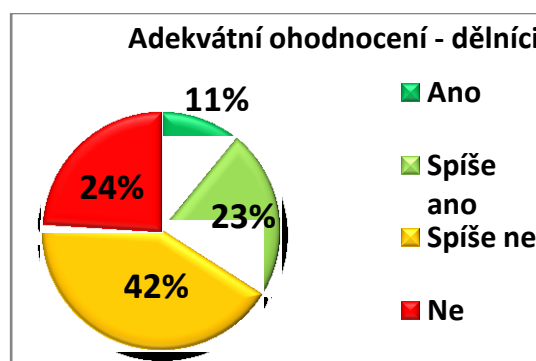
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Ve firmě převládá spíše negativní názor na tuto otázku. Nejvíce lidí, 37%, odpovědělo SPÍŠE NE, když se k tomu přičte 21% lidí, kteří odpověděli NE, hodnota se vyšplhá na 58% zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku. To znamená, že jen 42% lidí z tohoto průzkumu si myslí, že jsou adekvátně ohodnoceni. Mezi manažery panuje shoda, že jsou adekvátně ohodnoceni (75% ANO, 25% SPÍŠE ANO).

**Graf 4.9 - Názor admin. z. na ohodnocení**    **Graf 4.10 – Názor dělníků na ohodnocení**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

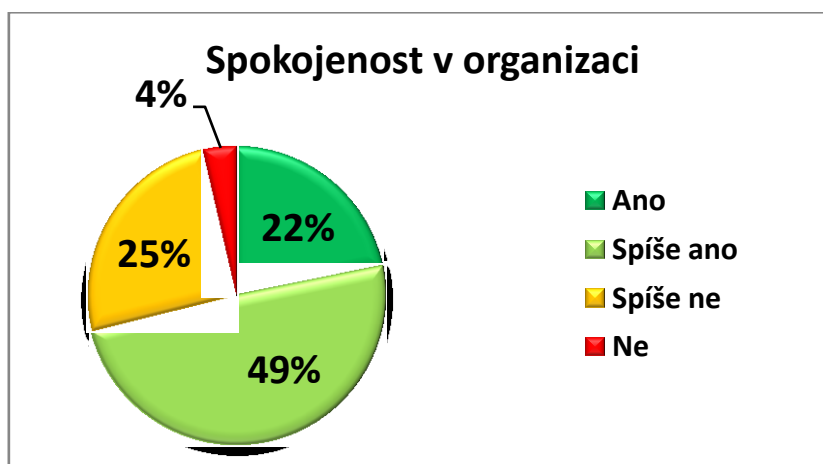


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z grafů 4.9 a 4.10 je patrné, že negativnější názor na ohodnocení mají dělníci. Je jich 66%, kdo na tuto otázku označili negativní odpověď SPÍŠE NE nebo NE. U administrativních pracovníků je situace jiná, 55% zaměstnanců z řad administrativy uvedlo, že jsou spíše nebo zcela spokojeni. Nicméně i tak je ve firmě, podle průzkumu, 45%, v této oblasti, nespokojených zaměstnanců.

**Otázka 9. – Jste ve firmě celkově spokojen/a?**

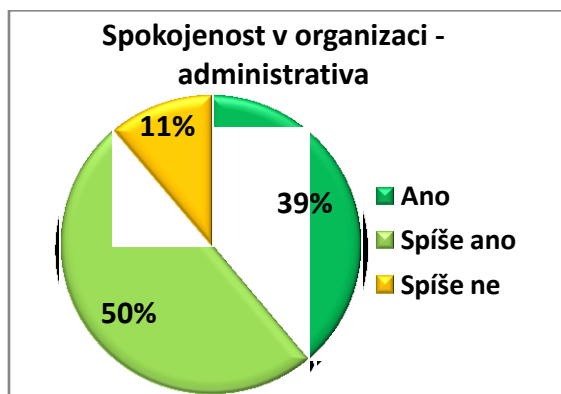
**Graf 4.11 – Spokojenost v organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

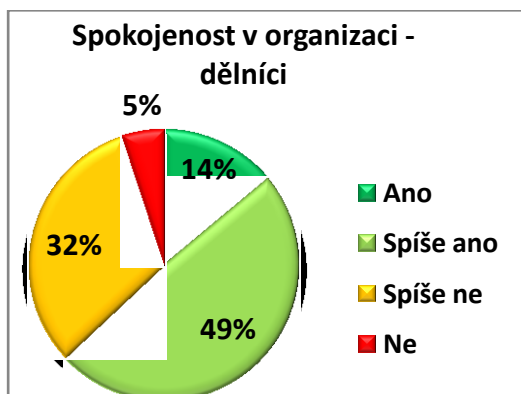
V této statistice vychází firma celkově dobře, jelikož 71% zaměstnanců tvrdí, že jsou ve firmě celkově spokojeni. Konkrétněji 22% z nich tvrdí, že ANO a 49%, tedy téměř půlka ze všech, označila možnost SPÍŠE ANO. Vyloženě nespokojeni jsou 4% zaměstnanců, čtvrtina všech pak označila SPÍŠE NE. Zajímavostí může být, že všechny striktně negativní možnosti NE pochází z oddělení Toneru. Situace u dělníků, co se týče procentuálního vyjádření, je podobná grafu 4.11 a to tak, že ANO bylo vybráno 14% dělníků, SPÍŠE ANO pak 49% pracovníků. Negativní možnost SPÍŠE NE si vybralo 32% z nich a poslední možnost NE označilo 5% dělníků. Situace u administrativních pracovníků je ještě pozitivnější, než ukazuje graf 4.11. Administrativní pracovníci se vyjádřili tak, že 39% z nich označilo možnost ANO, přesně polovina, tedy 50% se vyjádřila svou spokojenost výběrem možnosti SPÍŠE ANO a jen 11% odpovědělo, že SPÍŠE NE. Možnost NE si nevybral žádný z nich. Tyto 2 skupiny zobrazují grafy 4.12 a 4.13. Manažeři jsou spokojeni všichni, 50% vybralo ANO a 50% SPÍŠE ANO.

**Graf 4.12 – Spokojenost - admin. z.**



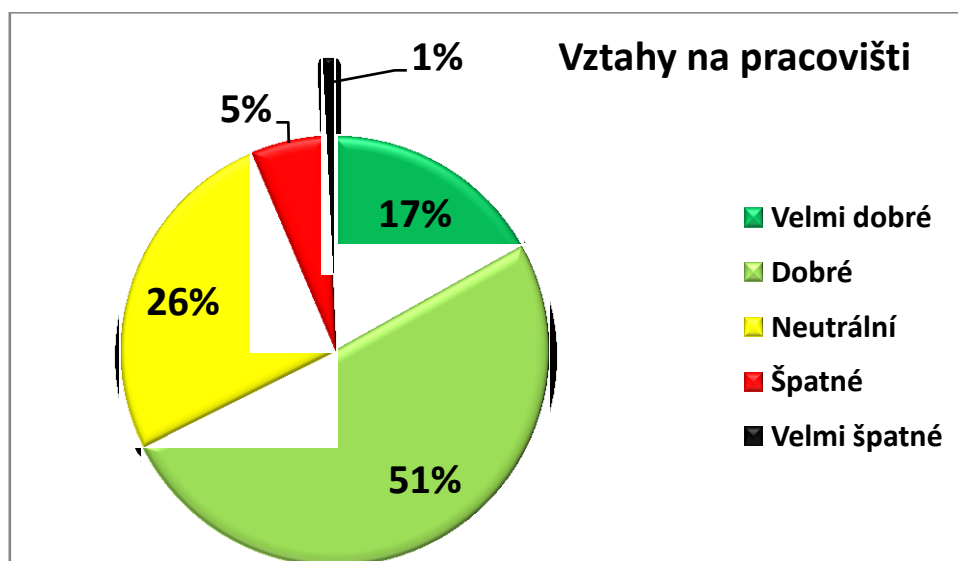
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

**Graf. 4.13 – Spokojenost - dělníci**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

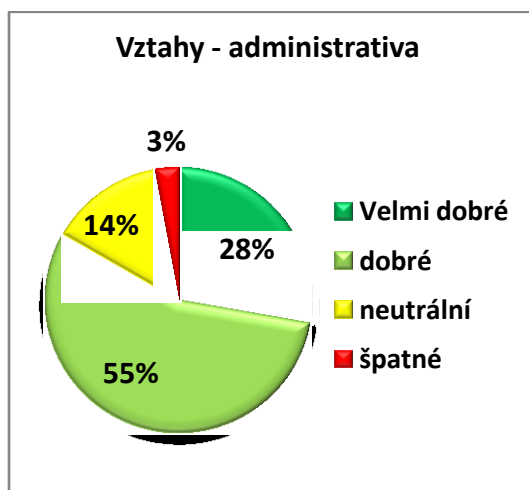
**Graf 4.14 – Vztahy na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

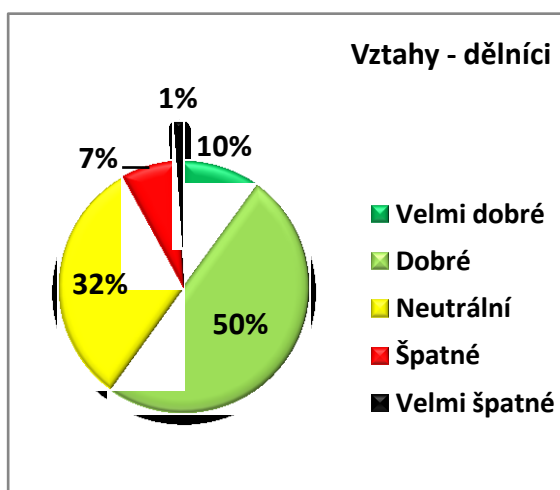
I s touto oblastí může být vedení společnosti relativně spokojeno. Graf 4.14 ukazuje, že většina zaměstnanců je se vztahy se svými kolegy spokojená. Jako **VELMI DOBRÉ** a **DOBŘE** hodnotí vztahy v organizaci celkem 68% zaměstnanců. Dvacet šest procent lidí pak považuje vztahy se svými spolupracovníky jako neutrální. Jen dohromady 6% lidí si o těchto vztazích myslí, že jsou problematické, konkrétněji 5% tvrdí, že jsou **ŠPATNÉ** a 1% dokonce **VELMI ŠPATNÉ**.

**Graf 4.15 – Vztahy administrativa**



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

**Graf 4.16 – Vztahy dělníci**



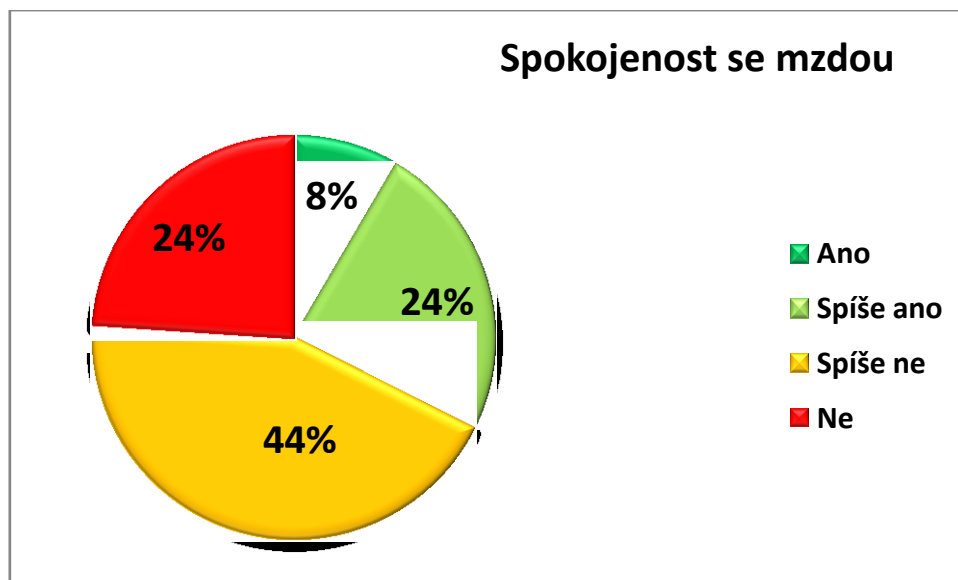
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Při porovnání grafů vztahů administrativních pracovníků a dělníků je zřejmé, že lepší vztahy panují mezi administrativními pracovníky, nicméně v obou případech převažují kladné

vztahy na pracovišti. Jako téměř velmi pozitivní hodnotí vztahy se svými kolegy manažeri, jichž se 75% přiklonilo k možnosti ANO a 25% k možnosti SPÍŠE ANO.

#### Otázka 11. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

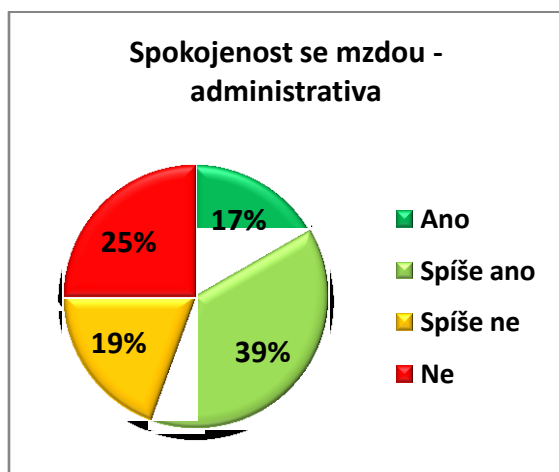
Graf 4.17 – Spokojenost se mzdou



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

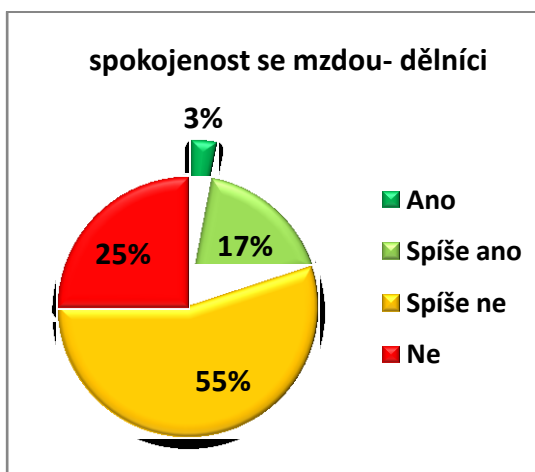
Souhrn odpovědí na tuto otázku přináší společnosti vcelku negativní informaci, jelikož téměř celá čtvrtina lidí (24%) je nespokojena s výší své mzdy a dalších 44% v dotazníku na tuto otázku uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Nutno dodat, že dohromady 32% dotazovaných odpovědělo, že jsou buď spíše spokojeni anebo spokojeni. U manažerů je tato statistika zcela odlišná, protože 50% odpovědělo ANO a 50% označilo SPÍŠE ANO. Podrobnější pohled na názory dělníků a administrativních pracovníků nabízejí grafy 4.18 a 4.19.

Graf 4.18 – Mzda administrativa



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Graf 4.19 – Mzda dělníci

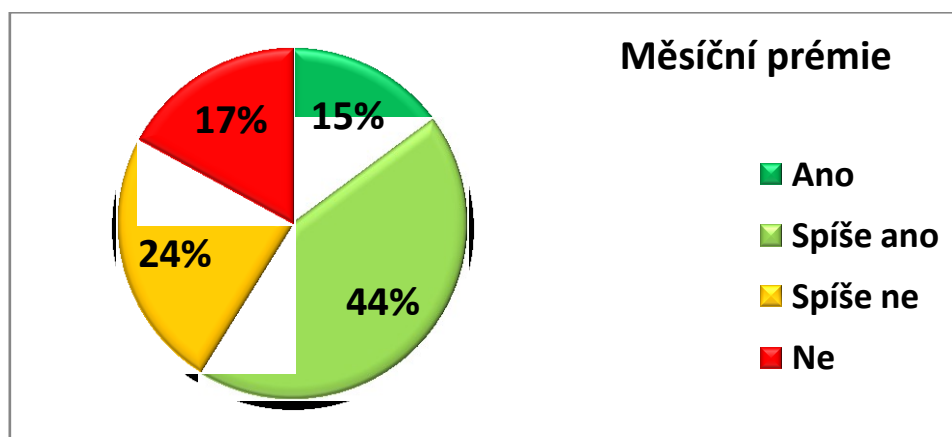


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

U administrativních pracovníků je situace mnohem lepší, než u dělníků. Tento stav je pravděpodobně dán i tím, že administrativní pracovníci mají mzdu vyjednanou individuálně, kdežto dělníci ji mají danou podle pracovní třídy, do které jsou zařazeni. Sedmnáct procent dotazovaných administrativních pracovníků je spokojeno se svou mzdou, což je však nejmenší počet odpovědí na tuto otázku. Třicet devět procent se přiklonilo k možnosti SPÍŠE ANO. Přesně čtvrtina lidí, 25%, odpovědělo, že nejsou spokojeni, což je druhá nejčtenější odpověď. Dlužno říci, že odpověď SPÍŠE NE označilo 19% respondentů z řad administrativy. Naproti u dělníků je situace silně odlišná. Celých 80% dělníků se vyjádřilo negativně a označilo možnosti NE (25%) a SPÍŠE NE (55%). Sedmnáct procent dělníků situaci nevidí tak černě a označili možnost SPÍŠE ANO. Alarmující je však skutečnost, že spokojenost se mzdou pomocí možnosti ANO vyjádřili pouze tři procenta dělníků.

#### Otázka 12 – Motivuje Vás měsíční prémie k lepším výkonům?

Graf 4.20 – Motivace měsíční prémie

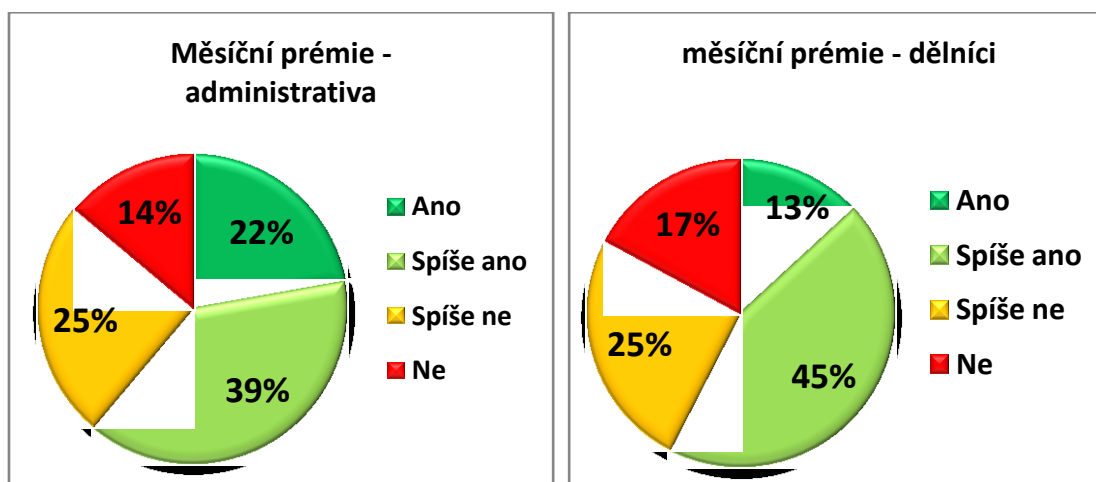


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Měsíční prémie je podle tohoto grafu poměrně dobrým nástrojem, jak motivovat zaměstnance této organizace. Nejvíce lidí, tedy 44%, odpovědělo, že je tato prémie spíše motivuje, naproti tomu o 20% zaměstnanců méně zvolilo odpověď, že je spíše nemotivuje. Rozdíl mezi možností ANO a NE je 2% ve prospěch možnosti NE. Pokud se však sečtou negativní a pozitivní odpovědi, poměr je 41% ku 59% pro pozitivní možnosti.

Manažeři většinou (67%) souhlasí, že je měsíční prémie k lepším výkonům motivuje. Ovšem je zde i 33% manažerů, kteří si myslí, že je tato prémie nemotivuje.

**Graf 4.21 – Měsíční prémie - admin. z.**    **Graf 4.22 – Měsíční prémie - dělníci**



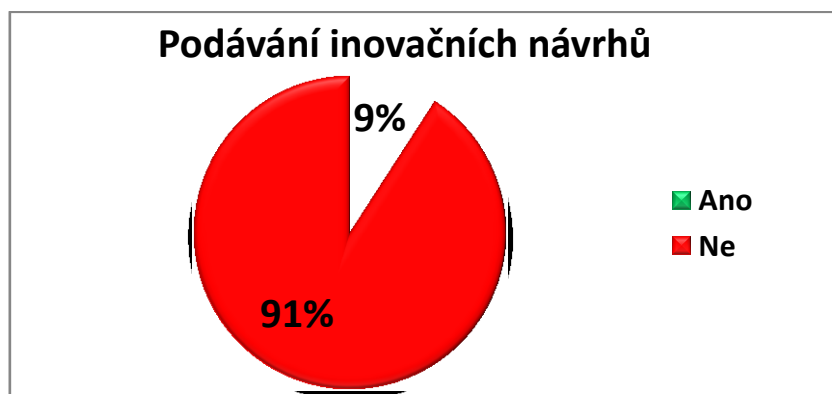
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

U manažerů převládá z 66% odpověď SPÍŠE ANO, nikdo však neodpověděl ANO ani SPÍŠE NE. Třicet tři procent zaměstnanců tvrdí, že je měsíční prémie k lepším výkonům nemotivuje. U administrativních pracovníků, stejně jako u dělníků, rozdíl oproti souhrnnému grafu není výrazný, ale přeci jen větší, než u dělníků. Více než polovina (61%) podpořila pozitivní možnost, 39% pak negativní.

### Otázka 13. - Podal/a jste někdy inovační návrh?

**Graf 4.23 – Podávání inovačních návrhů**

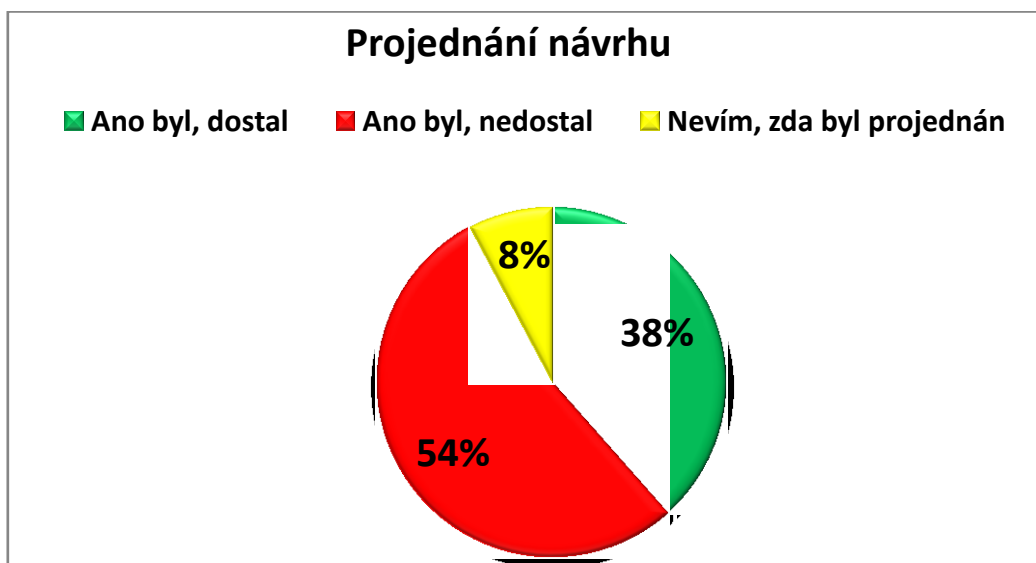


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Možnost podávání inovačních návrhů zaměstnanci firmy se určitě není nejislnejší stránkou motivačního systému organizace, a to i když je za přijetí návrhu slíbená finanční odměna. Tento fakt dokazuje to, že se nějaký inovační návrh podalo pouze 9% zaměstnanců.

#### Otázka 14. Byl Váš návrh projednán a dostal jste prémii?

Graf 4.24 – Projednání návrhu

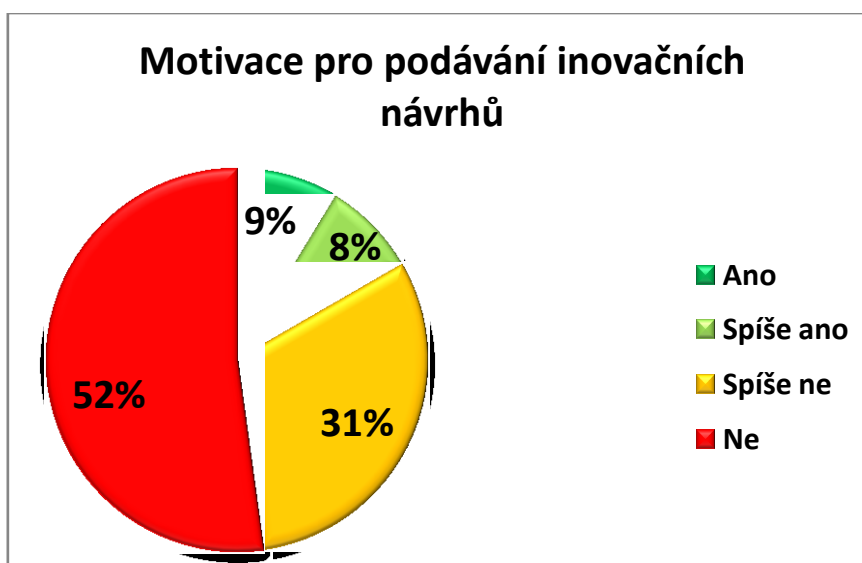


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Na otázku 14. odpovídali pouze ti, co na otázku 13 odpověděli možností ANO a těch bylo 9%. Jen 38% těch, kdo podali inovační návrh, skutečně dostali svou odměnu. Většina lidí ji však nedostala (54%). Osm procent lidí pak dokonce ani neví, zda byl jejich návrh projednán či nikoliv.

#### Otázka 15. Motivuje Vás tento systém pro podávání inovačních návrhů?

Graf. 4.25 – Motivace k podávání inovačních návrhů

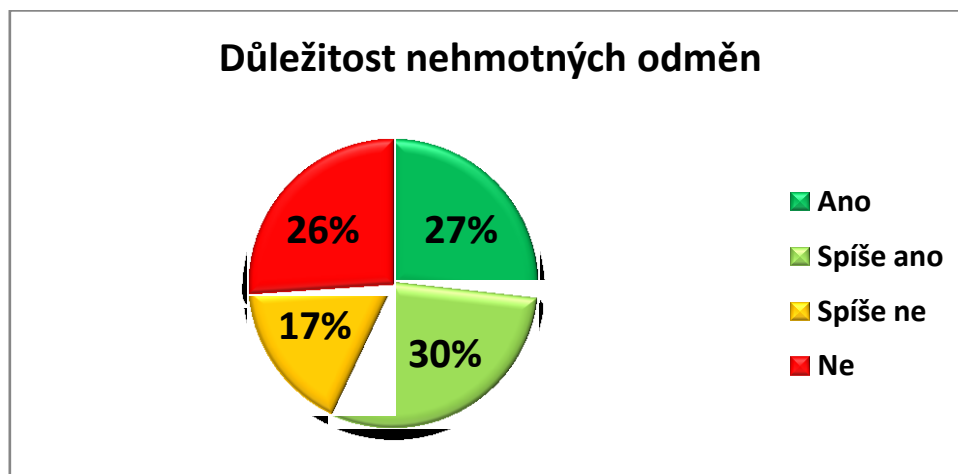


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Jelikož má organizace ve mzdovém předpisu možnost získat prémii za podání inovačních návrhů, dá se předpokládat, že po svých zaměstnancích chtějí, aby se zapojili do tohoto procesu a pomohli firmě se zlepšovat. Současný motivační systém ale, zdá se, podle grafu nefunguje. Dá se tak usoudit z toho že na otázku 15 odpověděla většina lidí (52%) jasným NE. Dalších 31% se přiklonilo k možnosti, že je současný systém pro podávání inovačních nápadů spíše nemotivuje. Jen 9% resp. 8% respondentů označili možnost ANO a SPÍŠE ANO. Nutno podotknout, že těchto 17% respondentů, kteří odpověděli pozitivně, jsou lidé, kteří podali inovační návrh ať už s tím, že prémii dostali nebo nedostali.

#### Otázka 16. Jsou pro Vás důležité nehmotné složky odměny?

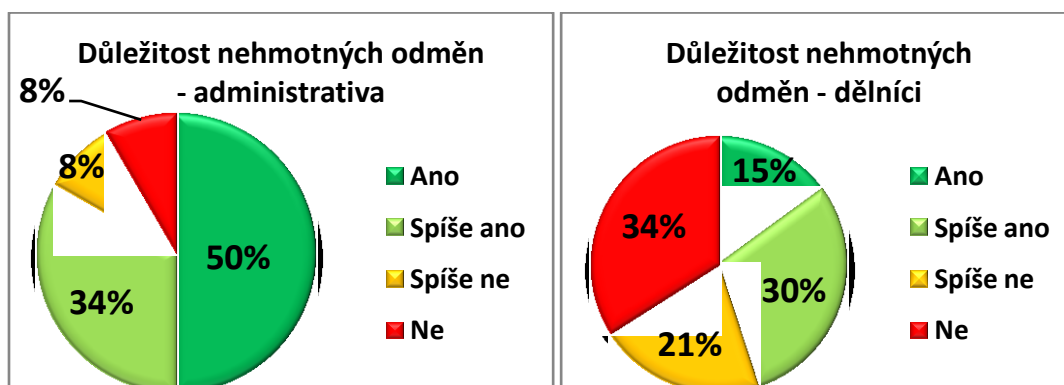
Graf 4.26 – Důležitost nehmotných odměn



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Jak je vidět z grafu, tak pro většinu (57%) zaměstnanců jsou nehmotné odměny důležité. Dvacet sedm procent zaměstnanců tvrdí, že ANO, nejvíce (30%) se jich však přiklání k možnosti SPÍŠE ANO. Rozdíl mezi striktním ANO a NE je 1%, protože možnost NE označilo 26% respondentů. Nejméně (17%) se jich přiklonilo k možnosti SPÍŠE NE.

Graf 4.27 – Důležitost - administrativa Graf 4.28 – Důležitost - dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

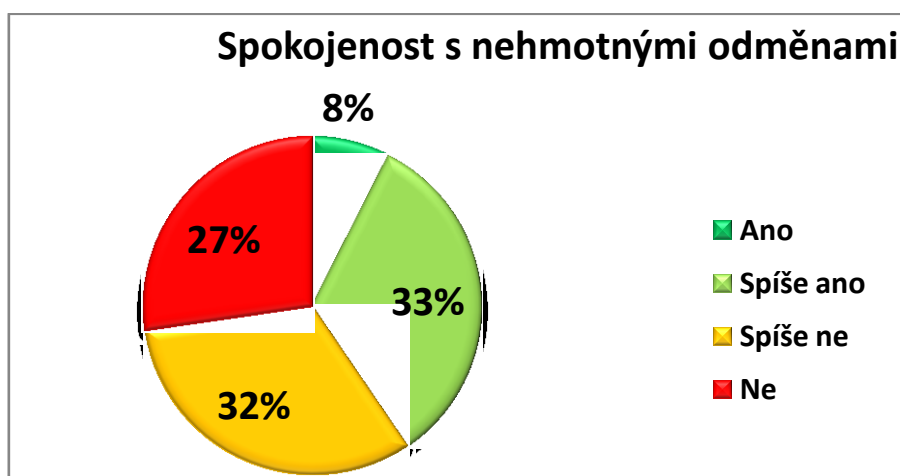
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)



Na první pohled je jasné, pro kterou skupinu zaměstnanců jsou nehmotné odměny důležitější. Zatímco u dělníků odpovědělo možnosti ANO a SPÍŠE ANO dohromady 45%, tak u administrativních pracovníků jich je 84%. Z toho lze vyčíst, že 55% dělníků odpovědělo negativně, zatímco u administrativních pracovníků to je 16%. Management se vyjádřil tak, že 83% řeklo ANO a 17% SPÍŠE ANO.

#### Otázka 17. Jste spokojen/a s nehmotnými složkami odměny?

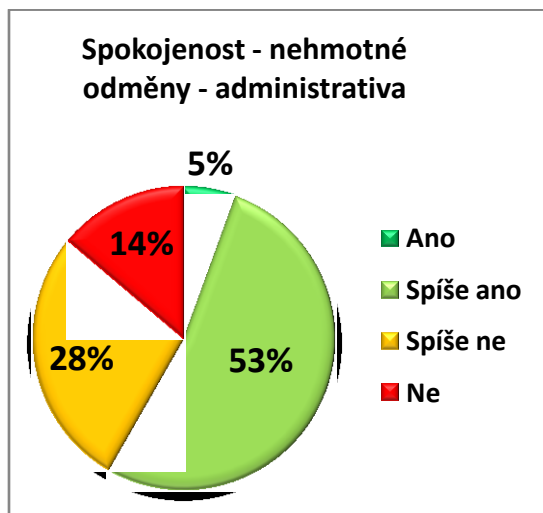
Graf 4.29 – Spokojenost s nehmotnými složkami odměny



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

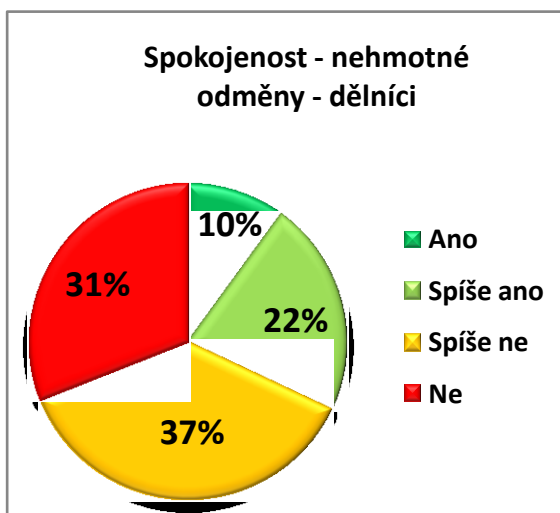
Zaměstnanci společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. jsou podle grafu převážně nespokojeni s nehmotnými odměnami. Dokazuje to fakt, že 27% resp. 32% se vyjádřilo možnostmi NE a SPÍŠE NE, což je více než polovina všech.

Graf. 4.30 – Nehmotné odměny admin. z.



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Graf 4.31 – Nehmotné odměny dělníci

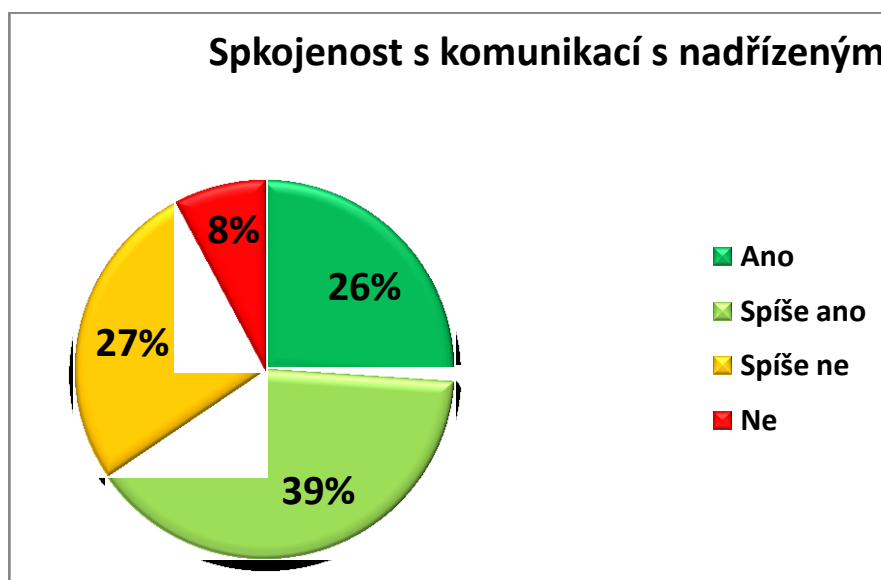


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Větší spokojenost s nehmotnými složkami odměny panuje u administrativních pracovníků. Čísly vyjádřeno, 53% jsou spíše spokojeni a 5% odpovědělo ANO, což je ovšem možnost s nejmenší četností. Na druhé straně je 42% administrativních pracovníků, kteří už tak spokojeni nejsou. U dělníků je poměr spokojených a nespokojených obrácený. Nespokojených dělníků s nehmotnými odměnami je až 68%, nejvíce, 37% odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Možnost ANO vybralo jen 10% dělníků a možnost SPÍŠE ANO si vybralo 22% dělníků. Obě negativní možnosti tak převyšují svou četností ty pozitivní. Manažeři jsou převážně spokojeni, resp. 50% odpovědělo ANO, 33% SPÍŠE ANO a 17% zaškrtnulo možnost SPÍŠE NE. Žádný z manažerů si tedy nevybral možnost NE.

#### Otázka 18. – Jste spokojený/á s komunikací s Vaším nadřízeným?

Graf 4.32 – Spokojenost s komunikací s nadřízeným



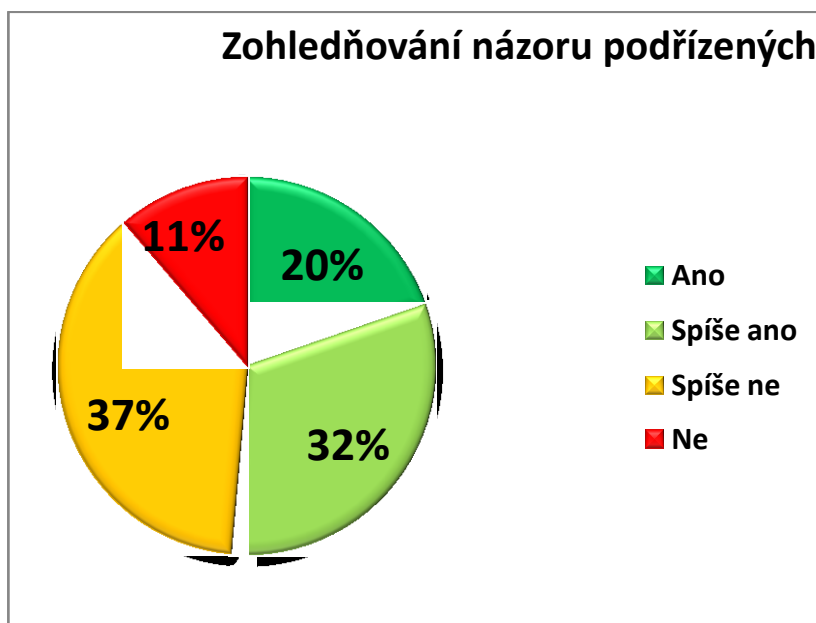
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Komunikace s nadřízeným v organizaci Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. nepatří k oblastem, kde by vládla velká nespokojenost. Tento fakt dokazuje souhrnný graf, který ukazuje, že 26% zaměstnanců organizace jsou s komunikací se svým nadřízeným spokojeni. Když se k nim přidá dalších 39% zaměstnanců, kteří odpověděli možností SPÍŠE ANO, tak výsledná hodnota všech obecně spokojených je 65%. Pravdou ale je, že ačkoliv nepatrně, tak druhou nejčastější (27%) odpovědí je SPÍŠE NE. K označení možnosti NE se uchýlilo jen 8% zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že každý útvar má svého vedoucího, nejsou zde grafy rozděleny na dělníky a administrativu. Situace v oddělení Toner, koresponduje s grafem 4.33. Vedoucí oddělení financí může být spokojen s hodnocením zaměstnanců v tomto oddělení, jelikož zde 100% zaměstnanců označilo ANO. V oddělení

R&D je to velice podobné, s tím rozdílem, že 85% je spokojeno a 15% SPÍŠE NE. Všeobecně se dá říci, že ve všech menších oddělení firmy panuje obecná spokojenost, co se týká komunikace s nadřízeným. Výjimku tvoří jen oddělení QM – Toner tam je situace výrazně horší, jelikož většina (74%) zaměstnanců tohoto oddělení je obecně nespokojena a jen 26% zaměstnanců je spokojeno.

#### Otázka 19. – Zohledňuje nadřízený Váš názor?

Graf 4.33 – Zohledňování názoru podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

U této otázky je počet negativních odpovědí a pozitivních poměrně vyrovnaný. Čísly vyjádřeno, 48% zaměstnanců odpovědělo negativní odpovědí, 52% jich odpovědělo pozitivně. U malých oddělení opět panují relativně pozitivní odpovědi, například v oddělení R&D je to opět 85% proti 15% pro pozitivní odpověď. U skladníků je to dokonce 100%. Převážná nespokojenost panuje v oddělení Toneru, kde se k odpovědi SPÍŠE NE přihlásilo 46% zaměstnanců, odpověď NE pak využilo dalších 14% zaměstnanců, čili dohromady 60% pracovníků Toneru odpovědělo negativně. Zbýlých 40% kladných odpovědí se dělí na 13% pro ANO (nejméně častá odpověď) a 27% pro odpověď SPÍŠE ANO.

**Otázka 20. - Zhodnoťte, prosím, následující benefity systémem jako ve škole z hlediska užitečnosti**

**Tab. 4.2 – Zhodnocení benefitů**

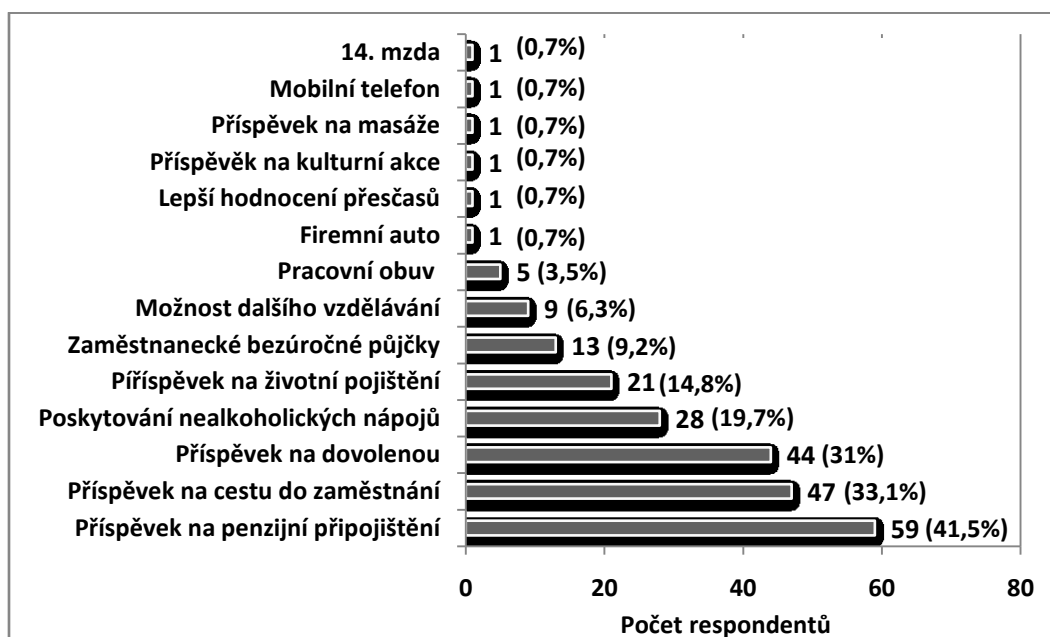
<b>Benefit</b>	<b>Průměr</b>
<b>Závodní stravování</b>	<b>1,68</b>
<b>Vnitropodnikový tarif</b>	<b>2,60</b>
<b>Mimořádná 13. mzda</b>	<b>2,28</b>
<b>Dovolená nad rámec zákoníku práce</b>	<b>1,95</b>
<b>Odměna při životním jubileu</b>	<b>2,01</b>
<b>Odměna za odpracování 10 a 15 let</b>	<b>1,79</b>
<b>Příspěvek při svatbě</b>	<b>1,86</b>
<b>UNIŠEK poukázky</b>	<b>2,06</b>
<b>Bezplatný odběr materiálu</b>	<b>1,82</b>
<b>Doplnění tonerů pro vlastní potřebu</b>	<b>1,53</b>
<b>Proplácení zdravotních prohlídek</b>	<b>1,77</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Respondenti byli vyzváni, aby ke každému benefitu přiřadili známku 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Jejich známky byly sečteny a součet pak byl vydělen počtem respondentů. Z tabulky je patrné, že za nejlepší benefit v organizaci považují zaměstnanci to, že si mohou nechat bezplatně doplnit své laserové tonery do tiskáren pro svou osobní potřebu. Tento benefit dosáhl průměru 1,53. Jako nejhorší benefit byl označen Vnitropodnikový tarif u společnosti Vodafone Czech Republic, a.s, který získal výslednou známku 2,60. Druhým nejhorším benefitem je Mimořádná 13. mzda s průměrnou známkou 2,28. Pro společnost může být pozitivní zpráva to, že ani jeden benefit se nedostal přes známku 3. Je nutno poznamenat, že v dotaznících, které byly z průzkumu vyřazeny, se objevovaly i nechápavé otázky, případně komentář, že zaměstnanec o daném benefitu neví. Toto se objevovalo zejména u benefitu Proplácení zdravotních prohlídek a v pár případech i u Vnitropodnikového tarifu poskytovaného mobilním operátorem.

## Otázka 21. – Chybí Vám ve firmě nějaký zaměstnanecký benefit?

Graf 4.34 – Chybějící benefity



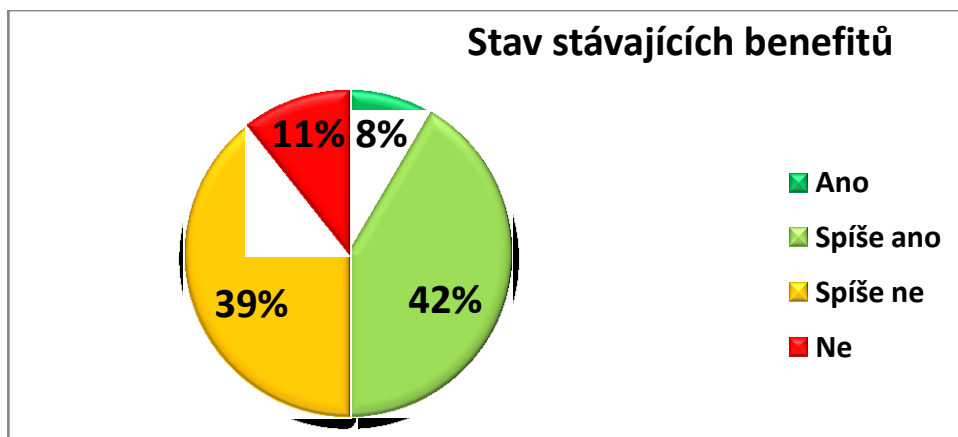
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Úkolem tohoto grafu je zobrazit počet hlasů pro jednotlivé benefity, které v organizaci nejsou poskytovány (v závorkách je uveden procentuální přepočtený počet zaměstnanců). Respondenti byli požádáni, aby si vybrali z nabízených možností ty, které jim ve firmě nejvíce chybí. Nemohli však označit všechny možnosti. Respondenti byli limitováni výběrem maximálně tří možností. Taktéž měli možnost doplnit svou vlastní odpověď, a tak se i v některých případech stalo. Možnosti jsou seřazeny od nejméně žádané po nejvíce žádanou. Respondenti sami doplnili možnosti 14. mzda, mobilní telefon pro firemní i soukromé účely, příspěvek na masáže, příspěvek na kulturní akce, lepší hodnocení přesčasů, firemní auto (vše po 1 respondentu, což představuje 0,7%), pracovní obuv (5 respondentů, tedy 3,5% zaměstnanců, všichni jsou z řad dělníků). Nejméně žádanou možností, která byla v dotazníku pevně dána, je možnost dalšího vzdělávání (9 respondentů, 6,3%, 78% z těchto 9 zaměstnanců byli dělníci). Zaměstnanecké bezúročné půjčky jsou druhou nejméně vyhledávanou pevnou možností (13 respondentů, 9,2%). Do třiceti respondentů se pak ještě vešly možnosti příspěvek na životní pojištění (21 respondentů, 14,8%) a podávání nealkoholických nápojů na pracovišti (28 respondentů, 19,7%, všichni z řad dělníků). Na třetím místě, co se četnosti odpovědí týče, se umístil benefit příspěvek na dovolenou, který si vybralo 44 (31%) respondentů, hned v závěsu pak je příspěvek na cestu do zaměstnání, který si vybralo 47 (33,1%) respondentů. Nakonec benefitem, který by si zaměstnanci přáli

nejvíce, je penzijní připojištění, který by uvítalo až 59 (41,5%) respondentů ze všech dotazovaných.

#### Otázka 22. - Odpovídá stávající stav nabízených benefitů Vaším potřebám?

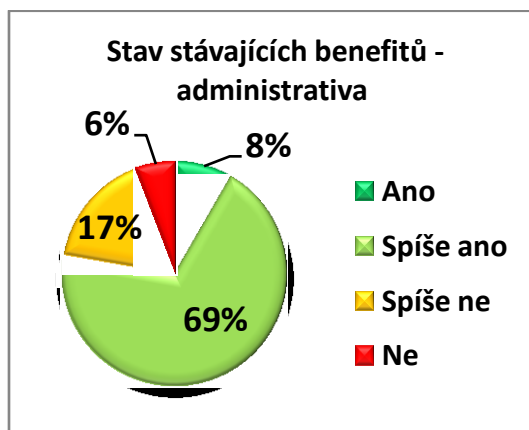
Graf 4.35 – Stav stávajících benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

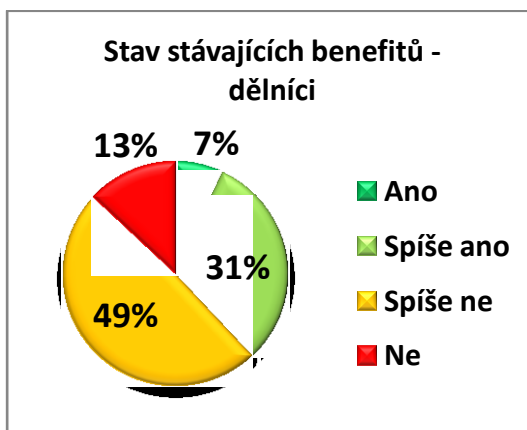
Počet negativních a pozitivních odpovědí je na tuto otázku stejný. Procentuálně vyjádřeno to je 50% pro negativní odpovědi a 50% pro pozitivní odpovědi. Větší rozdíly však nastávají u dělníků a administrativních pracovníků.

Graf 4.36 – Benefity administrativa



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Graf 4.37 – Benefity dělníci

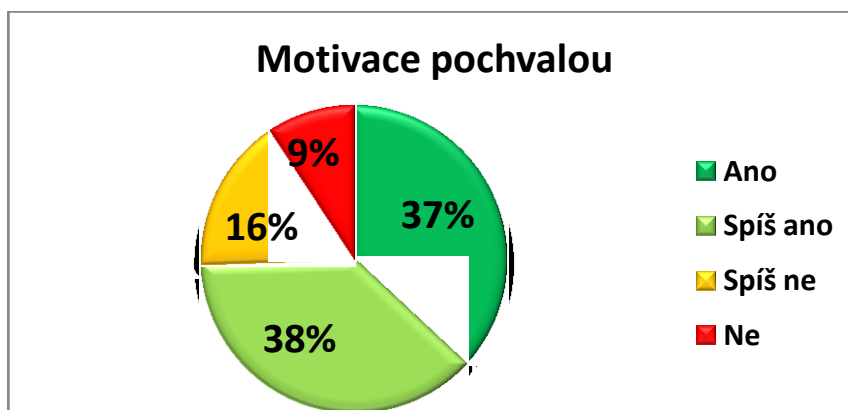


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Na první pohled je jasné, že organizací nabízené benefity splňují potřeby spíše administrativních zaměstnanců než dělníků. Zatímco u prvně jmenované skupiny panuje obecný souhlas z 77%, tak u jejich kolegů z řad dělníků s tímto souhlasí jen 38% zaměstnanců. Osmdesát čtyři procent manažer tvrdí, že benefity splňují jejich potřeby a jen 14% si naopak myslí, že SPÍŠE NE.

### Otázka 23. - Je pro Vás motivující pochvala od nadřízeného?

Graf 4.38 – Motivace pochvalou

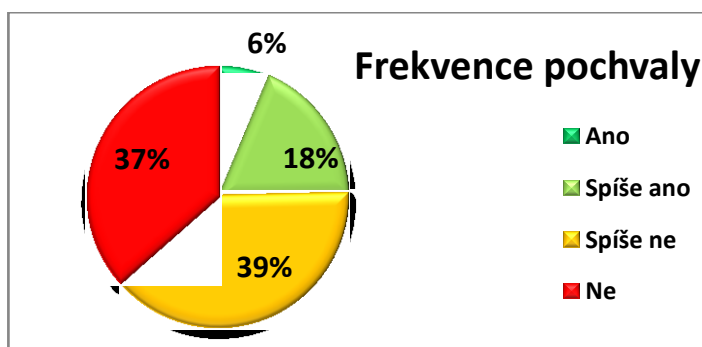


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z průzkumu vyplývá, zaměstnance organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. pochvala motivuje, nebo alespoň velkou část. Sedmdesát pět procent dotázaných odpovědělo, že je pochvala motivuje. Devatenáct procent odpovědělo, že SPÍŠE NE, a jen 9% uvedlo, že NE. U této otázky nejsou uvedeny detailnější grafy, jelikož rozdělení odpovědí jak u dělníků, tak i u administrativních pracovníků odpovídá grafu 4.38. Manažeři se 100% shodují, že je pochvala motivuje.

### Otázka 24. Chválí Vás Váš nadřízený dostatečně často?

Graf 4.39 – Dostatečná frekvence pochvaly



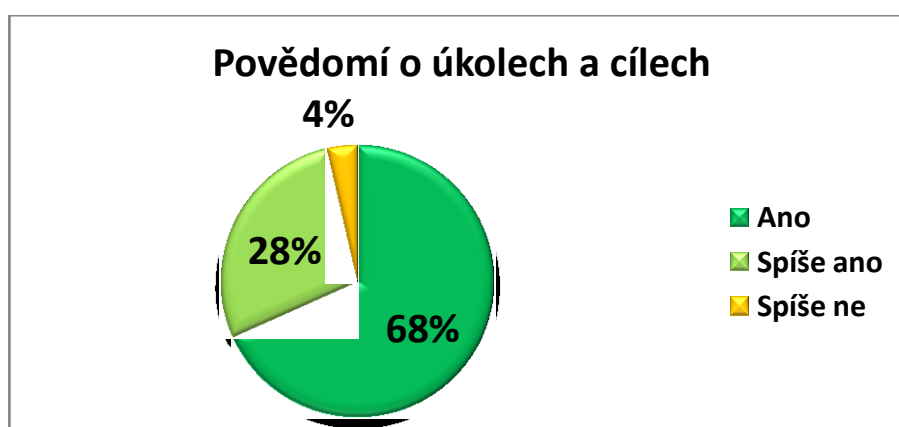
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Situace je téměř naprosto opačná jako u otázky 23. Souhrnný graf všech oddělení dává najevo, že dostatečnou frekvenci pochvaly pocítuje jen 24% dotázaných zaměstnanců. Až 76% procent dotazovaných by si pochvalu přáli dostávat častěji. Detailnější pohled na jednotlivá pracoviště odhaluje fakt, že nejlépe dopadlo oddělení SSC (100% pozitivních odpovědí), následované oddělením financí, kde jsou s frekvencí pochvaly také spokojeni, nebo alespoň 84% zaměstnanců. V oddělení QM – Toner jsou názory spíše vyrovnané, resp.

42% označilo pozitivní odpověď, a 58% negativní. Přesně opačná je situace v oddělení R&D, protože 42% zaměstnanců tohoto oddělení se přiklonilo k negativním variantám a 58% pak k pozitivním. Nejhuře ze všech dopadlo oddělení Toner, kde je situace tristní. Důkazem budiž fakt, že jen 2% odpovědělo ANO, dalších 9% SPÍŠE ANO, to je dohromady jen 11% pro pozitivní odpovědi. Odpověď s druhým největším počtem respondentů je SPÍŠE NE, kterou zvolilo 37% lidí a úplně nejvíce, přes polovinu dotázaných (52%) si připsala možnost NE.

#### Otázka 25. - Jste si přesně vědom/a, Vašich úkolů a cílů?

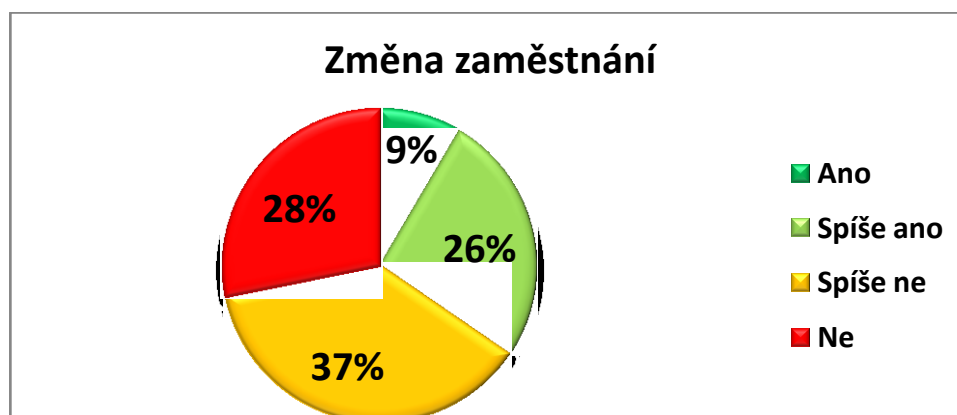
Graf 4.40 – Povědomí o úkolech a cílech



V Zdroj: Vlastní zpracování (2015) lečnosti spokojeno. Ani jeden ze zaměstnanců neuvedl, že by nevěděl, jaké jsou jeho úkoly a cíle. Pravdou je, že odpovědi SPÍŠE NE odpověděly 4% procenta zaměstnanců. Avšak nejpočetnější odpovědi je ANO, kterou označilo 68% zaměstnanců.

#### Otázka 26. - Uvažujete o změně zaměstnání?

Graf 4.41 – Změna zaměstnání



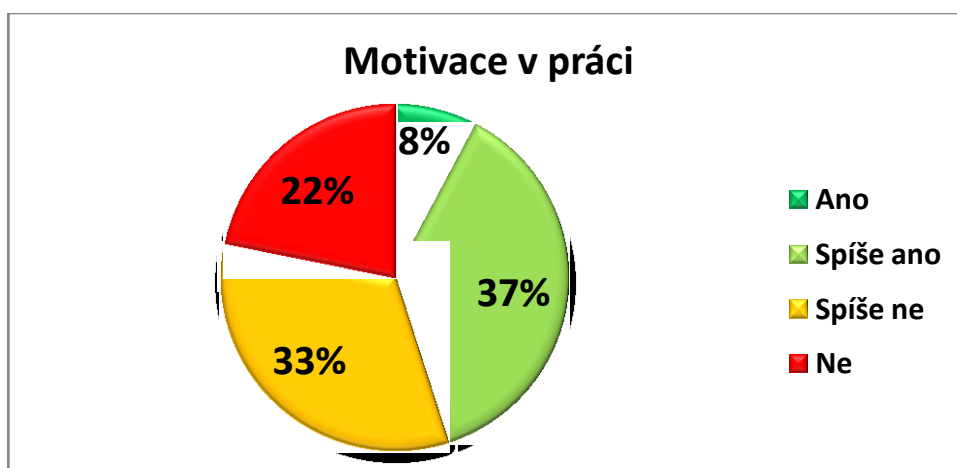
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)



Většina zaměstnanců organizace o změně zaměstnání neuvažuje. Nejvíce (37%) zaměstnanců tvrdí, že spíše neuvažují o změně zaměstnání a dalších 28% si vybralo odpověď NE. Na druhou stranu je v organizaci i poměrně početná skupina, která změnu zaměstnání zvažuje (dohromady 35%). Nutno dodat, že téměř všichni zaměstnanci, kteří se vyslovili pro zvažování změny zaměstnání, jsou dělníci.

#### Otázka 27. - Cítíte se být v práci motivován/a?

Graf 4.42 – Motivace v práci

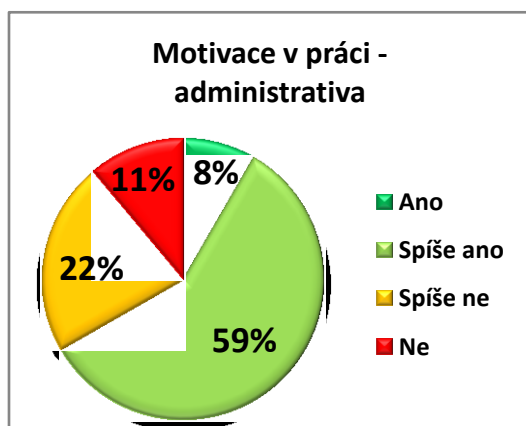


Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Nejméně početnou odpovědí je odpověď ANO, kterou zvolilo jen 8% zaměstnanců, naopak nejpočetnější je odpověď SPÍŠE ANO, která byla označena z 37%. Těsně v závěsu se nachází varianta SPÍŠE NE, pro kterou se přiklonilo 33% pracovníků a odpověď NE byla zvolena 22% zaměstnanců.

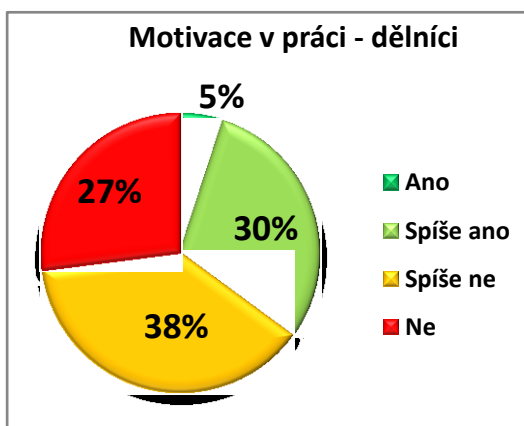
Manažeři označili převážně pozitivní odpovědi, tedy 50% ANO, 33% SPÍŠE ANO, 17% NE.

Graf 4.43 – Motivace v práci admin. z.



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Graf 4.44 – Motivace v práci dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

I zde je na první pohled patrné, že více motivováni se cítí administrativní zaměstnanci. Zatímco u dělníků přesáhl počet pozitivních odpovědí sotva třetinu (dohromady 35%), tak u administrativních zaměstnanců je situace opačná, jelikož tam si pozitivní odpovědi vybralo 67% zaměstnanců.

**Otázka 28. - Jak jste celkově spokojen/a se současným motivačním programem firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o.?**

**Tab. 4.3 – Hodnocení motivačního programu organizace**

<b>Průměr</b>	<b>2,91</b>
---------------	-------------

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Zaměstnanci byli požádáni o zhodnocení dosavadního motivačního programu organizace tak, že měli k dispozici 5 bodovou škálu, kde 1 bod znamenal nejhorší výsledek a 5 bodů nejlepší výsledek. Body byly opět zprůměrovány a výsledná hodnota činí 2,91.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je určena pro doporučení vedení společnosti Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o., jež byly stanoveny na základě výsledků plynoucích z dotazníkového šetření. Úkolem těchto návrhů a doporučení je vylepšit úroveň motivačního systému organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.

Z průzkumu vyplynulo, že je důležité se na firmu dívat odděleně jak očima TH zaměstnanců, kteří jsou obecně více spokojeni s motivací v této organizaci, tak i očima výrobních dělníků, kteří mají relativně odlišné názory od svých kolegů TH zaměstnanců.

Některé oblasti společnosti jsou v současné době bezproblémové a není tedy nutné se zaměřovat na jejich zlepšení. Touto oblastí je například vědomí zaměstnanců o jejich úkolech v organizaci. Další takovou oblastí jsou i vzájemné vztahy na pracovišti, kde se jen velmi málo (6%) lidí vyslovilo pro horší možnost, než že vztahy jsou neutrální.

Jednou z problémových součástí motivačního systému je systém pro podávání inovačních návrhů. Firma má ve svém mzdovém předpise napsáno „*Vedení společnosti má právo udělit mimořádné prémie za inovační nápady zaměstnanců. Pravidla pro posuzování inovačních nápadů jsou popsána ve vnitropodnikové dokumentaci. Ta je uložena na síťovém disku a dostupná k prohlížení.*“ Po požádání personalistky organizace o zprostředkování těchto kritérií bylo sděleno, že tato kritéria nejsou vytvořena. Pokud má společnost ve svém mzdovém předpise napsáno, že bude odměňovat inovační návrhy, dá se předpokládat, že je v zájmu organizace, aby se její zaměstnanci podíleli na zlepšování organizace. Pokud ale zaměstnanci neznají kritéria, je pochopitelné, že nejsou motivováni k podávání těchto inovačních nápadů. **Doporučuje se tedy vypracovat tato kritéria.** Tato kritéria by měla být vytvořena společně s vedením společnosti a vedoucími jednotlivých oddělení společnosti. Je důležité tato kritéria umístit na přehledné, frekventované místo, kam mají přístup všichni zaměstnanci společnosti.

Další rizikovou oblastí firmy jsou zaměstnanecké benefity společnosti. Z průzkumu vyplynulo, že současné benefity uspokojují potřeby spíše TH zaměstnanců, než výrobních dělníků, kterých je ale ve firmě mnohem více. Je důležité, aby tyto benefity uspokojovaly potřeby většiny, v ideálním případě všech, což je nesmírně obtížné. Z toho důvodu se **doporučuje** uvažovat o **zavedení kafetéria systému**. Prostřednictvím tohoto systému by se každý zaměstnanec mohl rozhodnout, jaké benefity by uvítal nejraději. K zavedení tohoto

systemu hovoří také fakt, že některé chybějící benefity by byly zaměstnanci firmy uvítány. Těmi jsou například Příspěvek na penzijní připojištění, Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, Příspěvek na cestu do zaměstnání. Další výhodou pro firmu je možné bodové rozlišení jednotlivých benefitů. Firma může každému zaměstnanci přidělit určitý počet bodů, které pak rozdělí do těch benefitů, které jej opravdu zajímají a chce je využívat. Nebude tak mít přístup k těm benefitům, kterého v podstatě nezajímají a firma tak může ušetřit finanční prostředky za tyto nevydané benefity. Nevýhodou kafetéria systému je vysoká počáteční investice, která se odvíjí od počtu zaměstnanců a také celkové náročnosti systému. Na trhu je více společností, které umí kafetéria systém vytvořit. Pořizovací náklady na tento systém se pohybují kolem 150 000 až 200 000 Kč. Jelikož všichni dělníci nemají v práci přístup k počítači a nedá se spoléhat na to, že každý zaměstnanec firmy má doma osobní počítač připojený na internet, doporučuje se umístit například na recepci počítač připojený na kafetéria systém. Tohle řešení by mělo zaručit, že každý zaměstnanec bude mít možnost si pod svým přihlašovacím jménem a heslem vybrat své benefity. Recepce se jeví jako výborné umístění, jelikož přes tuto recepci mají zaměstnanci přístup do zaměstnání. Těm, co mají svůj osobní počítač, by mohl být poskytnut internetový odkaz na portál, na kterém by byl kafetéria systém přístupný i z domova. Tohle opatření by mělo zamezit případným frontám u recepci. Pokud by se firma nerozhodla zavést tento systém, pak se doporučuje zvážit rozdělení systému benefitu pro TH zaměstnance a dělníky právě z důvodu nedostatečného uspokojení potřeb dělníků.

V průběhu vyhodnocení dotazníku se u některých benefitů objevily komentáře, že zaměstnanec o daném benefitu neví, případně se objevovaly nechápavé otázky. **Doporučuje se tedy znovu informovat zaměstnance o všech dostupných benefitech.** Toto se dá udělat s minimálními náklady. Jedním řešením může být osobní kontakt se zaměstnancem, ale tento způsob je zdlouhavý. Dalším řešením je zavedení nástěnky, která by byla umístěna opět na frekventovaném místě, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Na této nástěnce by byly všechny benefity vypsány. Společnost také může k tomuto účelu využít svou recepci, která je umístěna na přehledném a dostupném místě. Dražším řešením, je vytvoření brožury, kterou by zaměstnanec dostal a v té by byly benefity vyjmenovány a popsány.

Zaměstnanci uvedli, že je pro ně motivujícím nástrojem pochvala. Na druhou stranu ale také uvedli, že se jim od jejich vedoucích pochvaly nedostává dostatečně často. Toto konstatování platí zejména pro oddělení Toner, ale dá se také vztáhnout na plně administrativní oddělení QM-Toner. **Doporučuje se používat pochvalu jako motivační nástroj.** Pochvala je nejlevnějším způsobem jak někoho motivovat, ale zároveň je i efektivní.

S oddělením QM-Toner je spojeno i další doporučení, které se týká dbaní na komunikaci v tomto oddělení. Zaměstnanci tohoto oddělení totiž uvedli, že nejsou spokojeni s komunikací se svým nadřízeným zaměstnancem.

**Doporučuje se zvážit přehodnocení nastavení základní mzdy dělníků.** Podle mzdového předpisu si může dělník vydělat nejvíce 16 200 Kč ve hrubé mzdě. To za předpokladu, že je zařazen do nejvyšší mzdové skupiny a dostane plnou měsíční nenárokovou složku mzdy. Podle průzkumu je s výší mzdy nespokojeno velké množství dělníků, celkem až 80%. Taktéž mají dělníci pocit, že nejsou adekvátně ohodnoceni. Podle statistik ministerstva práce a sociálních věcí je medián průměrné mzdy v Jihomoravském kraji pro lidi na pozici Obsluha strojů a zařízení, montéři, kam spadají dělníci firmy Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o., 18 861 Kč, tedy o 2 600 Kč více, než je možné vydělat ve firmě Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. Údaj o mediánu průměrné mzdy je platný k roku 2014. Je pravděpodobné, že tak dramatické zvýšení mzdy by bylo velkou zátěží pro pokladnu společnosti. (MPSV)

V poslední řadě se **doporučuje provádět průzkumy týkající se motivace pravidelně.** Názory zaměstnanců nemusí být stálé a mohou se s časem měnit. Na změně většinového názoru se může podepsat i propouštění a přijímání nových zaměstnanců, kteří mohou mít jiný názor. Tyto průzkumy by se mohly provádět jednou ročně, případně jednou za 2 roky podle uvážení vedení společnosti. Průzkumy musí být anonymní, aby se zaměstnanci nebáli vyjádřit svůj názor. Anonymita se dá zaručit zřízením urny, kam by zaměstnanci vyplněné dotazníky odevzdávali.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje problematice motivace ve vybrané organizaci. Toto téma bylo vybráno záměrně. Oblast motivace spadá do řízení lidských zdrojů, kterému by se chtěl autor práce do budoucna věnovat.

Motivace je jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci by se měli snažit své zaměstnance motivovat, protože většinou platí, že motivovaný zaměstnanec dělá práci s potěšením. Tím, že se vedoucí pracovníci snaží motivovat své zaměstnance, jim dávají najevo, že o ně mají zájem, což může hrát velkou roli při úspěchu či neúspěchu organizace.

Cílem práce bylo posoudit současný motivační systém organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. a navrhnout taková doporučení, která by mohla vylepšit tento systém. Současný motivační systém organizace byl zaměstnanci ohodnocen známkou 2,91, přičemž známkování probíhalo pomocí přidělováním bodů. Pět bodů znamenalo nejlepší výsledek a jeden bod naopak nejhorší výsledek. Z průzkumu vyplynulo, že více spokojení se současným stavem jsou TH zaměstnanci, naopak dělníci už tak spokojení nejsou.

Doporučení se týkají systému podávání inovačních návrhů, kde v současné době chybějí kritéria pro posouzení jednotlivých návrhů. Existenci těchto kritérií přitom deklaruje společnost ve svém mzdovém předpise. Další oblastí, kde by mohl být problém, jsou zaměstnanecké benefity, které v současné době uspokojují potřeby spíše TH zaměstnanců, než dělníků. Z toho důvodu bylo doporučeno zvážení zavedení kafetéria systému, případně rozlišit benefity pro TH zaměstnance a výrobní dělníky. Z důvodu nedostatečné informovanosti některých zaměstnanců o současných dostupných benefitech bylo doporučeno opětovné informování zaměstnanců o aktuálních benefitech a to například prostřednictvím nástěnky na frekventovaném, všemi dostupném místě. Zaměstnanci, převážně dělníci z oddělení Toner si v dotazníku stěžují na nedostatečnou frekvenci pochval, proto jako další bylo doporučeno častější využívání tohoto nejlevnějšího motivačního prostředku. V neposlední řadě nejsou dělníci spokojeni se svou mzdou, kdy si dělník v nejlepší mzdové kategorii může vydělat 16200 Kč hrubé mzdy i s nenárokovou měsíční prémie 1400 Kč. Řešení tohoto problému je ale velmi složité, protože zvýšení platu dělníkům by přineslo velkou zátěž pro pokladnu společnosti. V neposlední řadě bylo doporučeno provádět průzkumy spojené s motivací a spokojeností pravidelně buď po roce, nebo dvou letech.

Cíl práce tedy autor považuje za splněný. Praktický přínos této diplomové práce spočívá v podání aktuálních názorů zaměstnanců organizace vedení této organizace. Společně s těmito názory pak vedení dostane i autorova doporučení, jak současný systém vylepšit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. Philadelphia: Kogan Page, 2010. 424 s. ISBN 07-494-5990-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-722-6308-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [9] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.



- [10] BUCHTOVÁ, Božena. *Psychologie pro ekonomy*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2010. 229 s. ISBN 80-210-3396-7.
- [11] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.
- [12] DECI, Ed. by Edward L. a Richard M. RYAN. *Handbook of self-determination research*. Soft cover ed. Editor Edward L Deci, Richard M Ryan. Rochester, NY: Univ. of Rochester Press, 2004. 470 s. ISBN 978-158-0461-566.
- [13] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [14] DÖRNYEI, Zoltán and Ema USHIODA. *Teaching and Researching Motivation*. New York: Longman/Pearson, 2011. 326 s. ISBN 978-140-8205-020.
- [15] GILLERNOVÁ, Ilona a Jiří ŠÍPEK. *Vybrané kapitoly z psychologie pro každého*. Zvole: 24U, 2013. 207 s. ISBN 978-80-87893-00-5.
- [16] GRIFFIN, Ricky W a Gregory MOORHEAD. *Organizational behavior*. 9. vyd. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010. 581 s. ISBN 05-471-6733-4.
- [17] KOLIBOVÁ, Helena. *Psychologie a sociologie: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Havířov: Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání, 2009. 159 s. ISBN 978-80-87291-04-7.
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [20] MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné*

*institute, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

[21] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[22] MATTHEWS, Gerald, Ian J DEARY a Martha C WHITEMAN. *Personality traits*. 2nd ed. New York: Cambridge University

[23] SHARMA, J.K. *Business statistics*. 2. vyd. New Delhi: Dorling Kindersley, 2012. ISBN 978-817-7586-541.

[24] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

[25] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

[26] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

[27] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

[28] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Elektronické dokumenty**

[29] ANGELA M. Y., Choy. *DEFINING MOTIVATION: PERSPECTIVES FROM EARLY CHILDHOOD EDUCATORS* [online]. Manoa, 2005 [cit. 2014-07-11]. Dostupné z: [http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/handle/10125/20359/M.Ed.\\_LB5.H3\\_534\\_r.pdf?sequence=2](http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/handle/10125/20359/M.Ed._LB5.H3_534_r.pdf?sequence=2). Diplomová práce. University of Hawaii at Manoa.

[30] CEJNEK, Rostislav. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Jihlava, 2007 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://mg-akademie.cz/skripta/skripta/cejnek/Rizeni%20lidskych%20zdroju%20-%20management.pdf>. Skripta. Manažerská akademie - střední odborná škola, s.r.o.

[31] COLLEGE OF ST. SCHOLASTICA. *David McClelland's 3-Need Theory Achievement, Affiliation, Power* [online] David X. Swenson [9.7.2014]. Dostupné z: <http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/McClelland.html>

[32] DEGUARA, Josephine. DAVID C. MCCLELLAND – THREE NEEDS THEORY. In: *University of Maryland* [online]. 2001 [cit. 2014-07-09]. Dostupné z: <http://info.umuc.edu/mde/Portfolios/jdeguara/mcclelland.html>

[33] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Regionální statistika ceny práce - Jihomoravský kraj*. [online]. MPSV [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2014/jim\\_144\\_mzs.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2014/jim_144_mzs.pdf)

[34] VLK, Tomáš. *Motivace, odměňování a změna systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha, 2010. Dostupné z: [https://is.bivs.cz/th/11311/bivs\\_m/DIPLOMOVA\\_PRACE.pdf](https://is.bivs.cz/th/11311/bivs_m/DIPLOMOVA_PRACE.pdf). Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Vladimír Karásek.

[35] ZÁVIŠOVÁ, Barbara. *ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE* [online]. Brno, 2010 [cit. 2014-07-11]. Dostupné z: [is.muni.cz/th/136751/fss\\_b/Text\\_prace.doc](https://is.muni.cz/th/136751/fss_b/Text_prace.doc). Bakalářská práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

#### **Ostatní zdroje:**

[36] Interní dokumenty Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.

[37] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2005

[38] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2006

[39] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2007

[40] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2008

- [41] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2009
- [42] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2010
- [43] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2011
- [44] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2012
- [45] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2013
- [46] Výroční zpráva Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o. 2014

## **SEZNAM ZKRATEK**

Admin. z. – administrativní zaměstnanci

R&D – výzkum a vývoj

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1	Motivační proces	12
Obr. 2.2	Maslowova pyramida potřeb	12
Obr. 2.3	Znázornění motivace očekáváním	17
Obr. 2.4	Motivace dosahováním cíle	18
Obr. 2.5	Yerkesův-Dodsonův zákon	19
Obr. 2.6	Schéma odměn	22

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1	Maslowova teorie v praxi	13
Tab. 2.2	Hygienické a motivační faktory	14
Tab. 2.3	McClellandova teorie	15
Tab. 2.4	Síla potřeb v organizacích	15
Tab. 2.5	Složky celkové odměny	23
Tab. 3.1	Počty přijatých a propuštěných zaměstnanců v letech 2005 – 2014	26
Tab. 4.1	Přehled pracovních tříd	29
Tab. 4.2	Zhodnocení benefitů	49
Tab. 4.3	Hodnocení motivačního programu organizace	55

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 2.1	Výpočet rovnováhy spravedlnosti	16
Rovnice 2.2	Výpočet úsilí	17
Rovnice 2.3	Výpočet výkonu	19



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2014	26
Graf 3.2	Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2014	27
Graf 3.3	Vývoj hospodářských výsledků v letech 2005 až 2014	27
Graf 4.1	Pohlaví respondentů	34
Graf 4.2	Věk respondentů	34
Graf 4.3	Vzdělání respondentů	35
Graf 4.4	Pracovní pozice	35
Graf 4.5	Pracovní oddělení zaměstnanců	36
Graf 4.6	Doba působení ve společnosti	37
Graf 4.7	Spokojenost s vedením nadřízeného	37
Graf 4.8	Názor na adekvátní ohodnocení	38
Graf 4.9	Názor admin. z. na ohodnocení	38
Graf 4.10	Názor dělníků na ohodnocení	38
Graf 4.11	Spokojenost v organizaci	39
Graf 4.12	Spokojenost - admin. z.	39
Graf 4.13	Spokojenost - dělníci	39
Graf 4.14	Vztahy na pracovišti	40
Graf 4.15	Vztahy administrativa	40
Graf 4.16	Vztahy dělníci	40
Graf 4.17	Spokojenost se mzdou	41
Graf 4.18	Mzda administrativa	41
Graf 4.19	Mzda dělníci	41
Graf 4.20	Motivace měsíční prémie	42
Graf 4.21	Měsíční prémie - admin. z.	43
Graf 4.22	Měsíční prémie – dělníci	43
Graf 4.23	Podávání inovačních návrhů	43
Graf 4.24	Projednání návrhu	44
Graf 4.25	Motivace k podávání inovačních návrhů	44
Graf 4.26	Důležitost nehmotných odměn	45
Graf 4.27	Důležitost – administrativa	45

Graf 4.28	Důležitost – dělníci	45
Graf 4.29	Spokojenost s nehmotnými složkami odměny	46
Graf 4.30	Nehmotné odměny admin. z.	46
Graf 4.31	Nehmotné odměny dělníci	46
Graf 4.32	Spokojenost s komunikací s nadřízeným	47
Graf 4.33	Zohledňování názoru podřízených	48
Graf 4.34	Chybějící benefity	50
Graf 4.35	Stav stávajících benefitů	51
Graf 4.36	Benefity administrativa	51
Graf 4.37	Benefity dělníci	51
Graf 4.38	Motivace pochvalou	52
Graf 4.39	Dostatečná frekvence pochvaly	52
Graf 4.40	Povědomí o úkolech a cílech	53
Graf 4.41	Změna zaměstnání	53
Graf 4.42	Motivace v práci	54
Graf 4.43	Motivace v práci admin. z.	54
Graf 4.44	Motivace v práci dělníci	54

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

Bc. Markéta Králová..... jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č.1      Šablona osobního hodnocení zaměstnance
- Příloha č.2      Organizační struktura organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.
- Příloha č.3      Dotazník
- Příloha č.4      Seznam otázek rozhovoru s personalistkou

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 – Šablona osobního hodnocení zaměstnance



### Příloha č. 2

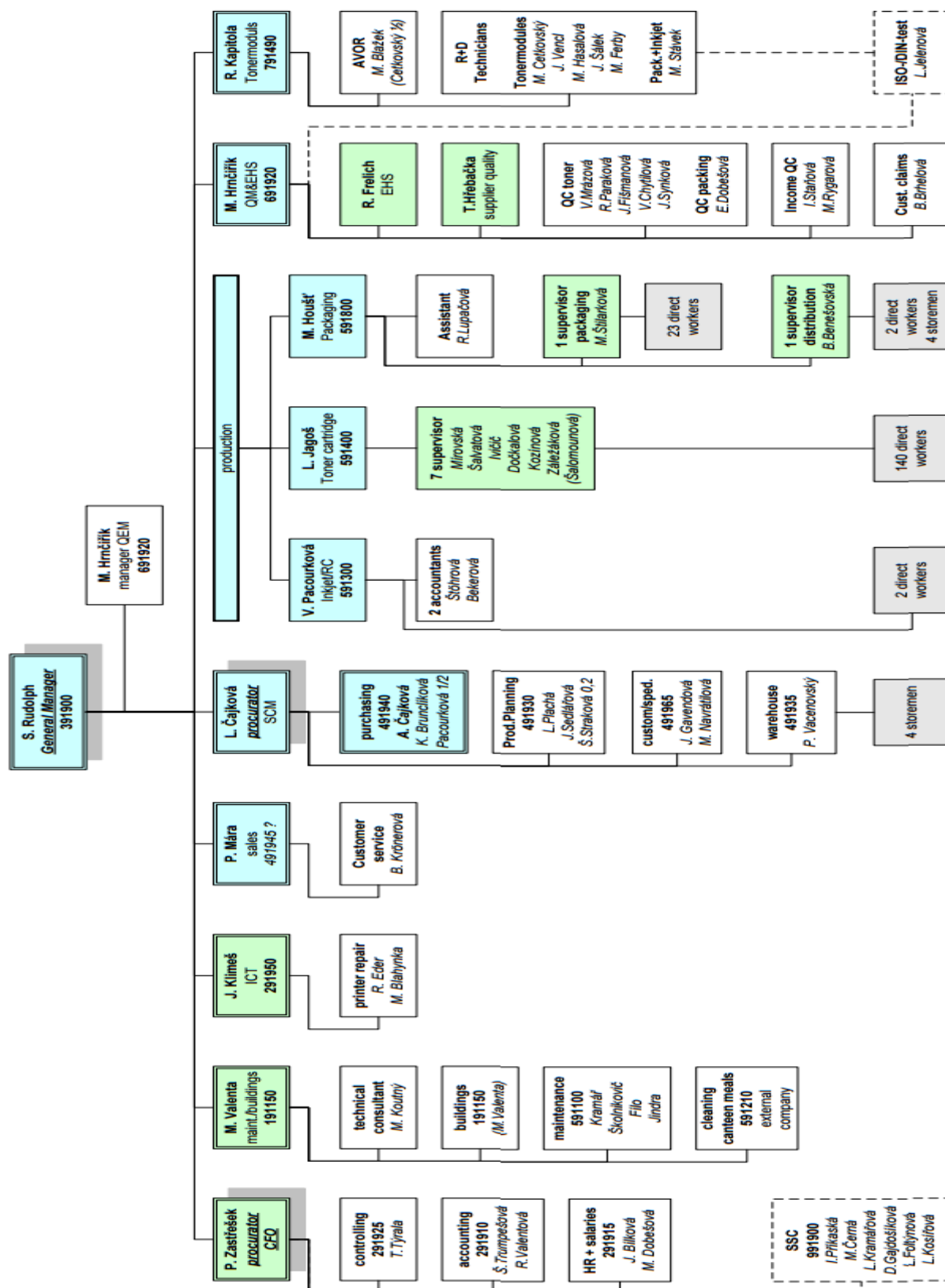
#### Kritéria hodnocení výrobních dělníků

#### Osobní hodnocení

Kritérium	Stupně	Stručný popis
Kvalita	0	Nízká kvalita, nespolehlivost
Hodnotí příslušný mistr, vedoucí oddělení	1	Dodržování kvality s určitými výhradami
	2	Dobrá, nedostatky výjimečně
	3	Trvale výborné výsledky na úseku kvality
Výkon	0	Nedostačující, velmi nízký výkon
Hodnotí příslušný mistr, vedoucí oddělení	1	Lehce podprůměrný výkon
	2	Průměrný výkon
	3	Trvale vynikající výkon
Osobní	0	Nedostačující, málo respektující příkazy
Hodnotí příslušný mistr, vedoucí oddělení	1	Dobrý s výhradami, stále připomínky
	2	Dobrý bez výhrad
	3	Vynikající, příkladná iniciativa, vstřícnost
Kvalifikace (odbornost) :		
Stupněm 1 – 3 se hodnotí odborné znalosti, schopnosti a zkušenosti.		



Příloha č. 2. Organizační struktura organizace Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.



Zdroj: Interní dokumenty Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o.

### Příloha č.3 - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Matěj Vrána, jsem studentem pátého ročníku Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, kde studuji na Ekonomické fakultě obor Management. Chtěl bych Vás tímto poprosit, abyste věnovali chvíli svého času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi mi poslouží ke zpracování praktické části mé diplomové práce na téma Motivace zaměstnanců firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o.

Děkuji Vám.

#### Pohlaví

☐ Žena ☐ Muž

#### Věk

☐ 18-30 ☐ 31-45 ☐ 46 až 55 ☐ 56 a více

#### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Základní ☐ Středoškolské bez maturity / Vyučen/a ☐ Středoškolské s maturitou ☐ Vyšší odborné  
☐ Vysokoškolské

#### Na jaké pozici pracujete?

**Nápověda k otázce:** *Administrativa = THP a Režijní dělník; Režijní dělník = mistři, pracovníci kvality, údržbáři, skladníci; Management = Vedoucí oddělení*

☐ Dělník ☐ Administrativa ☐ Management

#### V jakém oddělení pracujete?

☐ Recycling Center ☐ Toner ☐ Balení ☐ Údržba budov a zařízení ☐ Finance ☐ Personalistika  
☐ ITC ☐ Vedení firmy ☐ Logistika ☐ Sklad ☐ Nákup ☐ Spedice  
☐ ISŘ ☐ QM - Toner ☐ QM - Ink-Jet ☐ R&D ☐ Sales CZ ☐ SSC  
☐ ITTR

**Jak dlouho jste zaměstnancem firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o.?**

☐ Méně než 1 rok   ☐ 1 až 3 roky   ☐ 4 až 6 let   ☐ 7 až 10 let   ☐ 11 let a více

**Jste spokojen/a se stylem vedení Vašeho nadřízeného?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Jste ve firmě celkově spokojen/a?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Jak byste zhodnotil/a vztahy na pracovišti s Vašimi kolegy?**

☐ Velmi dobré   ☐ dobré   ☐ Neutrální   ☐ Špatné   ☐ Velmi špatné

**Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Vedle fixní mzdy dostáváte i měsíční prémii. Motivuje Vás tato prémie k lepším pracovním výkonům?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Ve mzdovém předpise firmy se píše, že zaměstnanec může dostat prémie za inovační nápad. Podal/a jste někdy inovační nápad? Pokud ne, nevyplňujte následující otázku.**

☐ Ano, podal/a   ☐ Ne, nepodal/a

**Byl Váš návrh projednán a byla Vám tedy přiznána prémie?**

☐ Ano, byl projednán, prémie jsem dostal/a   ☐ Ano, návrh byl projednán, prémie jsem nedostal/a

☐ Ne, návrh nebyl projednán, prémie jsem nedostal/a   ☐ Nevím, zda byl návrh projednán

**Motivuje vás tento systém k podávání inovačních nápadů?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Jsou pro Vás důležité nehmotné složky odměny?**

**Nápověda k otázce:** Např: rozhodovací pravomoc, odborný růst, volná pracovní doba, vzdělání, odpovědnost, možnost podílet se na tvorbě cílů společnosti, pochvala

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Jste spokojen/a s nehmotnými složkami odměny?**



☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Jste spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Zohledňuje nadřízený při rozhodování Váš názor?**

☐ Ano   ☐ Spíše ano   ☐ Spíše ne   ☐ Ne

**Zhodnoťte, prosím, následující benefity z hlediska užitečnosti systémem jako ve škole.**

**Nápověda k otázce:** 1 = nejlepší; 5 = nejhorší

	1	2	3	4	5
Stravenky/Závodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vnitropodnikový tarif u mobilního operátora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mimořádná 13. mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená nad rámec zákoníku práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna při životním jubileu 50, 55 a 60 let v hodnotě 1000kč ve formě poukázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna za odpracování 10 a 15 let v hodnotě 5000kč	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek při svatbě v hodnotě 1500kč ve formě poukázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNIŠEK poukázky v hodnotě 400kč	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezplatný odběr nepoužitelných materiálů pro osobní potřebu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost doplnění tonerů pro osobní potřebu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proplácení zdravotních prohlídek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Chybí Vám ve firmě nějaký zaměstnanecký benefit? Vyberte maximálně 3 možnosti**

- ☐ Možnost dalšího vzdělávání
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na cestu do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Zaměstnanecké bezúročné půjčky
- ☐ Příspěvek na dovolenou
- ☐ Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- ☐ Jiný, prosím, napište

**Odpovídá stávající stav nabízených benefitů Vaším potřebám?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Je pro Vás motivující pochvala od nadřízeného?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Chválí Vás nadřízený dostatečně často?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Jste si přesně vědom/a, Vašich úkolů a cílů?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Uvažujete o změně zaměstnání?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Cítíte se být v práci motivován/a?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

**Jak jste celkově spokojen/a se současným motivačním programem firmy Pelikan Hardcopy CZ s.r.o.?**

**Nápověda k otázce:** Napište, prosím, do kolonky číslo 1 až 5, kde 1 je nehorší a 5 nejlepší.

/ 5

#### Příloha č.4 - Seznam otázek rozhovoru s personalistkou

Kolik oddělení má společnost Pelikan Hardcopy CZ, s.r.o? Jakou má organizační strukturu?

Kolik je ve společnosti zaměstnanců? Kolik z nich je dělníků a kolik TH zaměstnanců?

Jaký byl historický vývoj počtu zaměstnanců za posledních 10 let?

Kolik zaměstnanců průměrně odejde a kolik nových se přijme?

Má každé oddělení jiného vedoucího?

Jaký systém odměňování je v organizaci nastaven? Jaké jsou rozdíly mezi dělníky a TH zaměstnanci?

Jaké zaměstnanecké benefity společnost poskytuje?

Na jakém základě se dělníci přiřazují do jednotlivých pracovních tříd?

Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?